Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique
Rapport annuel
2010-2011

Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2010-2011

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales.

Nous demandons aux utilisateurs :

- de faire preuve de diligence pour s'assurer de l'exactitude du matériel reproduit;
- de préciser le titre complet du matériel reproduit ainsi que le nom de l'organisation qui en est l'auteur;
- de ne pas présenter la reproduction comme une version officielle du document reproduit ni comme ayant été faite conjointement avec le gouvernement du Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission de l'administrateur du droit d'auteur pour le gouvernement du Canada, soit Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Pour de plus amples renseignements, prière de communiquer avec TPSGC au 613-996-6886 ou à droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Téléphone : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web, à l'adresse **www.psc-cfp.gc.ca**.

ISNN : SC1-2011F-PDF

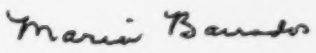
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2011

Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2010-2011.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).

Nous vous prions d'agréer l'assurance de notre très haute considération.



La présidente,
Maria Barrados

La commissaire,
Manon Vennat

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité politique, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.

Table des matières

Chapitre 1

Opinion de la Commission 8
- Introduction 8
- Évaluation globale 10
- Mérite et impartialité politique dans un contexte de contraintes budgétaires 13
- Prochaines étapes 17

Chapitre 2

Activités d'embauche et de dotation en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 20
- Fonctionnaires assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 20
- Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique 22
- Groupe de la direction 27
- Langues officielles 32

Chapitre 3

Progrès dans l'application du mérite et des valeurs directrices 38
- Évaluation globale 39
- Mérite 40
- Valeurs directrices 42

Chapitre 4

Une fonction publique non partisane 58
- Impartialité politique dans la dotation et la nomination de cadres supérieurs 59
- Activités politiques des fonctionnaires 63
- Relation entre la fonction publique et la sphère politique 75

Chapitre 5

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes 80
- Objectifs et méthodologie de l'évaluation 81
- Portée de l'évaluation 82
- Évaluation globale des facteurs de succès clés 83
- Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux 84
- Planification de la dotation et surveillance des résultats 87
- Systèmes de soutien organisationnel aux ressources humaines 90
- Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats 90
- Organisations les plus performantes 92
- Efficience et souplesse en dotation 93
- Perfectionnement continu du cadre de surveillance 97

Chapitre 6

Surveillance 102
- Examen de la surveillance 103
- Vérifications 103

Études 106
Bulletins statistiques 111
Enquêtes relatives à des processus de nomination 112
Enquêtes menées en vertu de pouvoirs précis 114

Chapitre 7

Soutien aux ministères et organismes 122
Amélioration des lignes directrices 123
Administration des priorités 125
Infrastructure de soutien 129
Services de dotation et de recrutement 131
Produits et services d'évaluation 140

Annexes

Annexe 1 150
Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation 150
Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation
Efficacité et respect des valeurs directrices 151
Annexe 2 152
Renseignements sur les tableaux statistiques 152
Tableau 36 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi 154
Tableau 37 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure 155
Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et le groupe professionnel 156
Tableau 39 : Activités de dotations selon le type et la région géographique 160
Tableau 40 : Nominations externes à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée et une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe désigné au titre de l'équité en matière d'emploi et la région géographique 161
Tableau 41 : Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle 162
Tableau 42 : Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste 163
Tableau 43 : Activités d'embauche des étudiants et nominations externes à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique 164
Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation 165
Tableau 45 : Changements liés à l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'organisation 170
Tableau 46 : Administration des priorités (total de la fonction publique) 174
Tableau 47 : Nombre et répartition des postulants inscrits au Programme de recrutement postsecondaire (RP) (automne 2010), selon la région géographique de résidence 175
Tableau 47(a) : Nombre et répartition des postulants inscrits au Programme de recrutement postsecondaire (RP) (automne 2010), selon la région géographique de résidence pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN) 175

Tableau 48 : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité 176

Tableau 48(a) : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN) 176

Tableau 49 : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité 177

Tableau 49(a) : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN) 178

Tableau 50 : Postulants à des processus externes par rapport à la main-d'œuvre canadienne 178

Tableau 51 : Demandes d'emploi et nominations pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique – postes de niveau d'agent 179

Tableau 52 : Demandes d'emploi et nominations pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique – postes autres que ceux de niveau d'agent 180

Annexe 3 181

Modalités et conditions additionnelles imposées aux organisations par suite des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada (en vigueur depuis le 31 mars 2011) 181

Annexe 4 182

Sommaire des projets de vérification et d'études en cours ou prévus pour publication en 2012 et 2013 182

Annexe 5A 184

Continuum de surveillance de la Commission de la fonction publique 184

Annexe 5B 188

Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Résumé des progrès réalisés par rapport aux recommandations 188

Annexe 6 194

Règlement sur l'emploi dans la fonction publique et décrets d'exemption 194

Annexe 7 198

Glossaire 198

Biographies 200

Organigramme de la Commission de la fonction publique 204

Bureaux de la Commission de la fonction publique 206

Chapitre 1

Opinion de la Commission

1 Opinion de la Commission

Introduction

1.1 La première Commission de la fonction publique (CFP) constituée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle a vu son mandat se terminer le 20 mai 2011. Deux de ses membres, Maria Barrados et Manon Vennat, demeureront en fonction pour assurer la transition jusqu'à ce qu'une nouvelle commission soit formée. M[mes] Barrados et Vennat tiennent d'ailleurs à remercier le commissaire David Zussman de sa précieuse contribution aux travaux de la Commission au cours des sept dernières années.

1.2 La période pendant laquelle M. Zussman a exercé les fonctions de commissaire coïncidait avec les réformes visant à moderniser la fonction publique fédérale les plus importantes depuis les années 1960. En effet, l'adoption de la LEFP actuelle à la fin de 2003 redéfinissait les orientations de la CFP, amenant ainsi des changements considérables au sein même de la Commission et dans ses relations avec les ministères et organismes. M. Zussman a joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de ces changements et a contribué à la réalisation de la vision fondamentale énoncée dans le préambule de la *Loi*. La Commission a pu compter sur sa vaste connaissance des questions liées aux politiques publiques et de l'administration publique au Canada et à l'étranger, ainsi que sur sa vaste expérience en la matière. Elle a ainsi grandement bénéficié de son expertise.

1.3 La vision énoncée dans le préambule est claire : elle reconnaît que la fonction publique est une institution nationale essentielle qui rend des services de haute qualité aux Canadiens et qui doit continuer de le faire. Le préambule prévoit que, pour bien servir la population canadienne, la fonction publique doit être fondée sur les valeurs traditionnelles qui sont essentielles à une fonction publique professionnelle, soit le mérite et l'impartialité politique. Il précise également que ces valeurs fondamentales doivent être protégées de façon indépendante. Le préambule reconnaît, en outre, la nécessité de pouvoir compter sur une fonction publique vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne, capable de servir la population dans la langue officielle de son choix et caractérisée par des pratiques d'emploi équitables et transparentes. Enfin, le préambule jette les bases d'un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs, où les pouvoirs de nomination sont délégués par la CFP aux administrateurs généraux qui, à leur tour, sont encouragés à les subdéléguer à l'échelon approprié le plus bas possible, et où les mécanismes de recours sont destinés à résoudre rapidement les questions touchant les nominations.

1.4 En ce qui a trait à la vision énoncée dans la LEFP révisée, on ne saurait passer sous silence le rôle important joué par M. Peter Aucoin, décédé en juillet 2011. L'un des politicologues les plus respectés de sa génération, M. Aucoin a été une figure marquante à la fois dans le milieu universitaire et dans le secteur public, de par son parcours de plus de 40 ans à l'Université Dalhousie et ses travaux à titre de chercheur et de conseiller à tous les ordres de gouvernement. M. Aucoin a également collaboré étroitement avec la CFP à divers dossiers touchant la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'impartialité politique de la

fonction publique et la nécessité de se doter d'une autorité indépendante en matière de dotation dans la fonction publique du Canada. M. Aucoin était, en outre, membre du groupe consultatif externe du greffier du Conseil privé sur la modernisation de la gestion des ressources humaines. Il s'agit du groupe qui a contribué à la réforme législative ayant mené à l'adoption de la LEFP actuelle en 2003.

1.5 L'adoption de la *Loi* n'a toutefois rien changé à l'orientation de base de la Commission, qui consiste à promouvoir et à protéger le mérite et l'impartialité politique. Le statut unique de la Commission – qui assume des fonctions de direction, tout en conservant son indépendance à l'égard des orientations ministérielles et devant en rendre compte au Parlement – a été davantage renforcé par l'exigence de faire approuver la nomination du président par les deux chambres du Parlement. La Commission a grandement apprécié l'intérêt que le Parlement lui a témoigné et le soutien qu'il lui a accordé au cours des sept dernières années.

1.6 Le mandat de la Commission est sans équivoque : elle est chargée de toutes les nominations internes et externes à la fonction publique. En mars 2011, l'effectif de l'administration publique centrale se chiffrait à 216 709 personnes. Au cours de l'exercice financier 2010-2011, 105 630 nominations internes et externes ont été effectuées à l'administration publique centrale. C'est à la Commission qu'il incombe de s'assurer que ces nominations sont effectuées dans le respect de la lettre et de l'esprit de la *Loi*.

1.7 La Commission est également chargée de protéger la nature non partisane de la fonction publique en vertu de la LEFP. À cette fin, la CFP doit s'assurer de l'impartialité politique de la fonction publique, de même que de celle des employés de six organisations ne faisant pas partie de la fonction publique. En mars 2011, ces employés étaient au nombre de 47 272.

1.8 La *Loi* comprend une définition du mérite, ainsi que des orientations précises concernant le régime fondé sur l'impartialité politique et des conseils plus généraux sur la conduite du processus de dotation. Ces derniers reposent essentiellement sur les valeurs directrices, soit la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. La *Loi* prévoit également un pouvoir d'enquête en cas d'erreur, d'omission ou de conduite irrégulière dans un processus de nomination. La Commission jouit, en outre, d'un pouvoir discrétionnaire lui permettant de déléguer ses pouvoirs de dotation, de même que d'exercer une surveillance indépendante à cet égard.

1.9 La Commission a mis en place un régime fondé sur la délégation des pouvoirs, lui permettant de déléguer pratiquement tous ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes. La définition du mérite, selon laquelle la personne nommée doit posséder les qualifications établies pour le poste à doter, offre à présent une plus grande souplesse. La délégation des pouvoirs s'accompagne de l'exigence de respecter le mérite et l'impartialité politique dans le cadre des nominations, et de celle de respecter les valeurs directrices et de corriger le plus rapidement possible toute erreur décelée. Selon la vision d'un système fondé sur le mérite, il faut que les personnes nommées possèdent les qualifications établies pour le poste (mérite) et que les nominations effectuées soient exemptes d'influence politique (impartialité politique), le tout dans le cadre d'un processus axé sur la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.

1.10 Le présent rapport décrit de nombreuses initiatives entreprises par la Commission à l'appui du système fondé sur le mérite. De fait, nous continuons d'appuyer les gestionnaires dans leurs activités de dotation en leur offrant des conseils, des outils et des services, par exemple des systèmes automatisés conçus en collaboration avec les ministères et organismes. Nous exerçons également des fonctions de surveillance, de vérification et d'enquête. Ces méthodes de vérification ont d'ailleurs fait l'objet d'un examen indépendant visant à en assurer la pertinence. Nous avons entrepris un examen de nos systèmes de surveillance. Nos vérifications et examens sont fondés sur le risque et ont pour but d'évaluer les systèmes et pratiques de gestion. Cependant, si nous décelons des erreurs, des omissions ou une conduite irrégulière dans un cas particulier, nous nous engageons à prendre les mesures correctives nécessaires.

1.11 Comme nous l'avons signalé dans notre rapport spécial au Parlement, déposé le 22 mars 2011, des progrès considérables ont été accomplis à l'égard de la mise en œuvre de la *Loi*, mais il reste encore beaucoup à faire. Il est ainsi possible de réaliser des gains d'efficacité et, dans certains domaines, des précisions supplémentaires et des efforts continus s'imposent de façon à assurer l'application complète des valeurs fondamentales et directrices. Il faudra toutefois apporter ces améliorations dans un contexte de régression du système. En effet, ce même système que l'on utilise pour embaucher des personnes à la fonction publique et leur offrir des promotions servira désormais aussi à effectuer des réductions et à réaffecter les ressources, toujours en conformité avec les mêmes principes et les mêmes valeurs. Dans ce contexte de régression, la Commission continuera de garantir l'impartialité politique, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité dans l'application du mérite.

1.12 Notre rapport spécial a été produit dans l'intention d'appuyer l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), dont les résultats seront présentés par le président du Conseil du Trésor. Le rapport spécial comprenait diverses recommandations de modifications législatives, de même que des recommandations visant d'autres types de changements. Dans le cadre de nos discussions avec l'équipe chargée de l'examen de la LMFP, il a fallu envisager des solutions à certains problèmes soulevés dans le rapport spécial sans recourir aux voies législatives. Nous travaillons actuellement à ces solutions. Nous sommes également prêts à donner suite aux recommandations découlant de l'examen législatif qui recevront l'aval du Parlement. Nous espérons pouvoir poursuivre bientôt nos discussions avec le Parlement dans le cadre de son examen de la *Loi*.

Évaluation globale

1.13 **Mérite** – Nous avons conclu que, dans l'ensemble, le mérite est respecté dans les nombreuses activités de dotation qui ont cours dans la fonction publique. Les résultats de nos vérifications indiquent que les gestionnaires sont davantage en mesure d'appliquer le principe du mérite. Toutefois, comme le montrent également les résultats de nos travaux de vérification, il continue d'y avoir une certaine proportion de cas, bien que minime, où le mérite n'est pas respecté. Cette réalité est généralement attribuable à des erreurs, à des omissions ou

à une conduite irrégulière. En outre, les cas où le respect du mérite ne peut être démontré par l'organisation, dans le dossier de dotation ou d'autres registres organisationnels, sont encore trop nombreux.

1.14 **Impartialité politique** – L'impartialité politique est une valeur fondamentale énoncée dans la LEFP. Elle signifie que les fonctionnaires doivent être nommés sans aucune influence politique et qu'ils doivent exercer leurs fonctions de façon impartiale sur le plan politique et être perçus comme agissant ainsi. D'après les résultats de ses activités en 2010-2011, la Commission continue de croire que des efforts supplémentaires sont requis pour assurer la protection adéquate de cette valeur fondamentale du système.

1.15 ***Connaissance des droits et des responsabilités :*** En 2010-2011, la CFP a entrepris une analyse des données tirées de son sondage sur la dotation pour évaluer la mesure dans laquelle les fonctionnaires sont conscients de leurs droits et responsabilités liés à leur participation à des activités politiques telles que définies par la *Loi*. S'il y a eu des améliorations à cet égard, il n'en demeure pas moins qu'un nombre considérable de fonctionnaires ne sont toujours pas bien informés de leurs droits et responsabilités liés aux activités politiques. En effet, 37 % des fonctionnaires ont indiqué qu'ils n'étaient que très peu informés de ces droits et responsabilités, voire pas du tout.

1.16 La Commission estime que ce manque de connaissances flagrant pose un risque pour l'impartialité politique de la fonction publique, à la fois réelle et perçue. Au cours de la prochaine année, la CFP collaborera avec d'autres intervenants pour combler cette lacune et veiller, de façon générale, à ce que les fonctionnaires aient une meilleure compréhension de l'importance de l'impartialité politique comme valeur fondamentale.

1.17 ***Allégations d'influence politique en matière de dotation :*** En tant qu'organisme responsable de protéger le mérite et l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP doit s'assurer que toutes les nominations sont exemptes d'influence politique. S'il est déterminé qu'il en a été autrement, la prise de mesures correctives s'impose puisque ces nominations vont à l'encontre de la LEFP et ne respectent pas la valeur fondamentale qu'est l'impartialité politique.

1.18 Au cours des dernières années, la CFP n'a reçu aucune allégation d'influence politique en matière de dotation. Toutefois, en 2010-2011, la CFP a lancé plusieurs enquêtes sur des nominations à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Ces enquêtes visent à déterminer si les nominations à l'Agence étaient indépendantes de toute influence politique, fondées sur le mérite et exemptes d'erreurs, d'omissions ou de conduite irrégulière, selon les termes de la LEFP. La CFP s'attend à terminer ces enquêtes au cours de l'exercice financier 2011-2012.

1.19 ***Outil d'autoévaluation des activités politiques :*** Sous le régime de la LEFP, les fonctionnaires qui envisagent de se livrer à des activités politiques doivent examiner leur situation particulière pour prendre des décisions éclairées et évaluer si leur participation à de telles activités pourrait porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

1.20 La CFP a lancé, en novembre 2005, *l'Outil d'autoévaluation des activités politiques : votre situation en particulier.* Depuis novembre 2008, une version actualisée, qui tient compte des commentaires et recommandations des utilisateurs, est accessible. Cet outil d'autoévaluation sert de guide aux fonctionnaires, tout comme d'autres documents d'orientation fournis par la CFP, pour leur permettre de prendre une décision relativement à leur participation à des activités politiques données.

1.21 Pendant l'exercice financier 2011-2012, la CFP examinera les questions contenues dans l'outil d'autoévaluation afin de tenir compte des préoccupations récemment soulevées par les utilisateurs et les agents négociateurs. Selon leurs propos, l'outil dissuaderait indûment les fonctionnaires de se livrer à des activités politiques.

1.22 **Valeurs directrices** – Dans l'ensemble, les activités de surveillance menées en 2010-2011 nous indiquent qu'il y a eu des progrès dans l'application des valeurs directrices lors de la prise de décisions de dotation et d'embauche. En particulier, la Commission est ravie de constater que l'accessibilité aux postes pour une période indéterminée à la fonction publique fédérale continue de s'améliorer. Un autre indicateur d'amélioration sur le plan de l'accessibilité est la diminution de la durée des nominations intérimaires donnant lieu à une promotion et celle du nombre de processus non annoncés utilisés aux fins de nominations intérimaires.

1.23 Toutefois, nous continuons de nous inquiéter de la perception des fonctionnaires à l'égard de la justice dans l'ensemble du processus de dotation. Près d'un quart des fonctionnaires ont toujours l'impression que le processus dans son ensemble n'est pas juste du tout, ou n'est juste que dans une certaine mesure. La Commission craint également qu'une chute constante du taux de nominations externes de personnes handicapées ait à long terme des conséquences néfastes sur la représentation de ce groupe dans la fonction publique.

1.24 **Mesures correctives** – Dans tout système de dotation, il est essentiel de disposer d'un ensemble intégré de mécanismes permettant la correction des erreurs, le cas échéant. Selon la vision énoncée dans la LEFP, les pouvoirs liés aux nominations, de même que ceux liés à la prise de mesures correctives et à la révocation des nominations internes, sont délégués de façon à assurer la souplesse du système et le règlement rapide des problèmes, dans la mesure du possible.

1.25 De fait, les administrateurs généraux ont un rôle important à jouer dans la prise de mesures correctives. Les administrateurs généraux à qui la CFP a délégué des pouvoirs de nomination sont également chargés de prendre les mesures correctives nécessaires et de révoquer des nominations si, après enquête, ils estiment qu'une erreur, une omission ou une conduite irrégulière a influé sur le processus de nomination interne.

1.26 Des éléments probants indiquent que les administrateurs généraux mènent plus d'enquêtes de ce type qu'auparavant. En effet, si le nombre d'organisations qui effectuent de telles enquêtes a diminué de 2009-2010 à 2010-2011, passant de 15 à 12, le nombre d'enquêtes signalées à la CFP a augmenté considérablement au cours de la même période, passant

de 25 à 75. De plus, les administrateurs généraux ont recours à divers mécanismes officiels et informels (le système de gestion interne des conflits ou la fonction d'ombudsman) pour régler les questions découlant des processus de nomination internes.

1.27 L'enquête est l'un des principaux outils à l'appui d'une approche efficace de correction des erreurs, des omissions ou d'une conduite irrégulière. Une enquête s'impose en cas d'incertitude liée aux faits survenus et aux mesures correctives recommandées pour résoudre les problèmes constatés dans le cadre d'une mesure de dotation. Le fait de ne pas donner suite aux résultats d'une enquête ou de ne pas prendre les mesures correctives nécessaires est injuste pour les fonctionnaires. Cette conduite porte donc atteinte à la vision du système de dotation véhiculée par la *Loi*.

1.28 La vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) réalisée par la CFP en 2009 a permis de constater que l'organisation devait améliorer ses pratiques de dotation. Elle a également permis de déceler des lacunes dans les mécanismes de résolution des problèmes potentiels liés à certains processus. À la suite de cette vérification, la CFP et la CISR ont conclu une entente, laquelle prévoyait que la CFP continuerait à vérifier les nominations effectuées par la CISR pendant une période d'un an (de juillet 2009 à juin 2010). De plus, la CISR acceptait que la CFP mène enquête sur tout processus de nomination interne signalé au cours de la vérification et s'engageait à prendre les mesures correctives appropriées à cet égard.

1.29 La CISR a, par la suite, indiqué qu'elle n'approuvait pas la procédure d'enquête de la Commission et sa façon de déterminer s'il y avait eu erreur, omission ou conduite irrégulière. Les récents travaux de vérification et le derniers résultats du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation ont révélé une amélioration de ses pratiques de dotation. Toutefois, la CISR n'a pas accepté les conclusions ou les mesures correctives proposées dans la majorité des enquêtes menées à la suite de la vérification de 2009 et de la vérification de suivi. Par conséquent, la CFP formule actuellement des recommandations visant à faire en sorte que les enquêtes internes et les mesures correctives relèvent désormais de la CFP plutôt que de l'administrateur général de la CISR.

Mérite et impartialité politique dans un contexte de contraintes budgétaires

1.30 Étant donné qu'une période de contraintes budgétaires s'annonce dans l'administration publique, des pressions s'exerceront sur le système de dotation, et le rôle joué par la CFP dans la protection indépendante de l'intégrité de ce système continuera d'occuper une place prépondérante.

1.31 Les résultats des compressions budgétaires effectuées à ce jour se font déjà sentir dans les activités d'embauche et de dotation au sein de la fonction publique. En effet, ces activités ont connu une réduction marquée en 2010-2011, puisqu'elles ont chuté de 14,8 % par rapport à l'exercice financier précédent. L'Examen stratégique et fonctionnel annoncé pour 2011-2012 contribuera certainement à réduire davantage le nombre d'activités d'embauche et de

dotation et, par le fait même, le nombre de possibilités de déplacements latéraux et ascendants. Il s'agit là d'un changement considérable pour bon nombre de fonctionnaires, qui ont été habitués au cours des dernières années à obtenir rapidement des promotions. La diminution du nombre de possibilités de nomination entraînera une pression accrue sur le système. Il faudra d'autant plus veiller à ce que les valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité politique, et les valeurs directrices, soient respectées dans chaque processus de nomination.

1.32 Les contraintes budgétaires signifient également que les organisations devront réaliser des gains d'efficacité en modifiant leur mode de fonctionnement, ce qui amènera la fonction publique à innover. Selon la Commission, les mesures suivantes s'imposent dans le contexte budgétaire actuel :

- L'utilisation appropriée de l'effectif permanent et temporaire, et une meilleure planification à cet égard;
- L'emploi d'un système efficace de gestion de la candidature des bénéficiaires de droit de priorité;
- Le recrutement ciblé continu.

1.33 **Planification intégrée de l'effectif permanent et temporaire** – Pour assurer l'efficacité du système de dotation, il faut une fonction de planification solide, qui intègre et harmonise les ressources aux exigences opérationnelles. Cette planification devrait permettre d'examiner les diverses solutions de ressourcement possibles et ainsi de déterminer laquelle est la plus appropriée, en fonction des besoins ou du contexte organisationnels. Dans la fonction publique fédérale, cet exercice consiste en la planification intégrée de l'effectif permanent et temporaire, lequel se compose de personnes embauchées pour des périodes précises, comme les employés occupant un poste de durée déterminée, les travailleurs occasionnels, les étudiants et les personnes ayant conclu un marché de services en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, comme les travailleurs temporaires et les consultants.

1.34 Dans le contexte budgétaire qui existe actuellement à la fonction publique et qui devrait persister à moyen terme, les gestionnaires et leur organisation seront soumis à des pressions grandissantes. Ils seront ainsi obligés de satisfaire à certaines exigences opérationnelles au moyen de l'embauche d'employés temporaires. L'adoption d'une telle stratégie pour atteindre leurs objectifs organisationnels est légitime. Il s'agit effectivement d'une solution de ressourcement à la disposition des gestionnaires, qui leur permet de satisfaire aux exigences opérationnelles avec toute la marge de manœuvre voulue.

1.35 Toutefois, dans le contexte de la fonction publique, le choix de recourir à l'embauche de personnel temporaire doit toujours tenir compte de la nécessité de respecter les valeurs fondamentales énoncées dans la LEFP, soit le mérite et l'impartialité politique, de même que les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. La Commission est préoccupée lorsque le recours à l'embauche de personnel temporaire devient une stratégie de recrutement systématique pour combler les besoins à long terme et ceux en personnel nommé pour une période indéterminée. À l'heure actuelle, une grande proportion des personnes nommées pour une période indéterminée (68,7 % en 2010-2011)

possèdent déjà une certaine expérience de travail au sein de la fonction publique, par exemple à titre d'employés nommés pour une durée déterminée, d'employés occasionnels ou d'étudiants.

1.36 À cet égard, les gestionnaires doivent pouvoir bénéficier d'un soutien approprié pour prendre des décisions relatives aux stratégies de ressourcement, ce qui met en évidence l'importance des éléments suivants :

- Les organisations doivent faire la planification des ressources humaines en tenant compte des besoins futurs, en ce qui a trait à l'effectif permanent et temporaire;
- Les gestionnaires doivent être bien informés sur l'utilisation appropriée des ressources comme les travailleurs temporaires et occasionnels;
- La CFP et les organisations doivent collaborer pour s'assurer que les gestionnaires ont accès aux nouveaux outils, comme les bassins de travailleurs occasionnels qui respectent le mérite dans des secteurs prioritaires.

1.37 **Administration des priorités** – Le « bénéficiaire de priorité » est une personne qui a le droit, aux termes de la LEFP et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. Cette personne doit cependant posséder les qualifications essentielles pour le poste. La CFP est chargée de veiller au respect des droits de priorité, ce qu'elle fait au moyen du Programme d'administration des priorités.

1.38 Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada surveille l'application des dispositions sur le réaménagement des effectifs enchâssées dans les annexes des conventions collectives. Toutefois, les employés dont la fonction est supprimée en raison d'un réaménagement des effectifs peuvent bénéficier d'une priorité d'employé excédentaire. Voilà pourquoi toute hausse des activités visées par un tel exercice au sein des organisations se traduit forcément par une augmentation du nombre de fonctionnaires bénéficiant d'une priorité d'employé excédentaire dans le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP). Outre le fait qu'elle s'occupe de l'administration du SGIP, la CFP offre également conseils et orientation aux organisations devant évaluer les fonctionnaires qui pourraient être déclarés excédentaires ou mis en disponibilité.

1.39 Au cours de l'exercice financier 2010-2011, la CFP a entrepris l'évaluation du Programme d'administration des priorités afin de s'assurer de son efficacité. À la lumière des engagements du gouvernement en ce qui a trait aux contraintes budgétaires à venir, il apparaît de plus en plus important de garantir l'efficacité du programme. L'évaluation a permis de relever certains éléments clés qui exigent une attention particulière, à savoir :

- La nécessité pour la CFP et les organisations de renforcer leur capacité en matière d'administration des priorités, notamment en précisant les rôles et responsabilités et en offrant plus de possibilités de formation pour assurer la transmission de renseignements, de conseils et de présentations de candidatures cohérents.
- La nécessité d'examiner des façons de s'assurer que le programme d'administration des priorités n'est pas utilisé pour régler des questions de rendement des fonctionnaires.

- La nécessité d'exercer une surveillance accrue garantissant que les inscriptions ont lieu en temps opportun, que les présentations ne sont pas trop générales, que les évaluations sont justes, qu'une rétroaction appropriée est fournie et que les bénéficiaires de priorité répondent de façon rapide et appropriée à la demande lorsque leur candidature est présentée à un employeur et que des offres d'emploi leur sont proposées.
- La nécessité d'étudier les possibilités pour offrir des mécanismes appropriés aux bénéficiaires de priorité qui estiment avoir subi un traitement injuste.

1.40 Au cours de la prochaine année, la CFP mettra en place diverses mesures, notamment de nouveaux outils de soutien qu'elle élaborera, pour s'assurer que le programme d'administration des priorités, incluant le SGIP, répond aux besoins des administrateurs généraux et de leur organisation.

1.41 **Recrutement** – En raison des contraintes budgétaires actuelles, il n'y a eu pratiquement aucune croissance de l'effectif dans l'administration publique centrale en 2010-2011; ce dernier n'a connu qu'une hausse de 0,3 %. La situation est attribuable à une diminution importante du nombre de nouvelles personnes embauchées à la fonction publique pendant l'année. Le nombre de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée est effectivement passé à 7 248, ce qui représente une baisse de 32,4 % par rapport à l'exercice financier 2009-2010.

1.42 De plus, le nombre de jeunes qui sont entrés à la fonction publique en 2010-2011 a diminué. Le nombre de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée, âgés de moins de 35 ans, a chuté de 27,7 % de 2009-2010 à 2010-2011, passant de 9 124 à 6 590. Cela a donc contribué à réduire le nombre de fonctionnaires faisant partie de ce groupe démographique pour la première fois en 10 ans. De même, le nombre de nouvelles personnes embauchées au moyen du Programme de recrutement postsecondaire a chuté de 23,8 % : de 1 643 à la campagne d'automne 2009, leur nombre est passé à 1 252 à la campagne 2010.

1.43 Malgré les nombreux défis posés par les contraintes budgétaires, il faudra continuer d'offrir des programmes et services à la population canadienne. Par conséquent, le besoin d'une fonction publique professionnelle composée de personnes hautement qualifiées reste tout aussi actuel. Dans cette optique, il sera important de garder à l'esprit les leçons tirées de l'Examen des programmes du milieu des années 1990, une autre période où une compression des dépenses a eu lieu. Comme l'a signalé le vérificateur général du Canada[1], les initiatives de réaménagement des effectifs adoptées pendant cette période ont grandement modifié le profil de la fonction publique, notamment en ce qui a trait à la structure des générations et à la composition des groupes professionnels. Ces initiatives ont également contribué à un « exode des cerveaux » et à des pénuries dans certains groupes professionnels clés et domaines de compétence.

---

[1] Voir Canada, Vérificateur général du Canada. *Rapport au Parlement*. « Chapitre 1 : Les réductions des dépenses et des effectifs au sein de la fonction publique ». Ottawa, avril 1998.

1.44 Selon la Commission, pour éviter de reproduire les erreurs du passé, il faut poursuivre le recrutement ciblé. Ainsi, on doit s'assurer, en priorité, que les bonnes personnes, celles qui possèdent les capacités et les compétences nécessaires, sont en poste pour produire les résultats attendus par les Canadiens. Pour ce faire, les organisations devront veiller à ce que leurs initiatives de recrutement soient menées en fonction des compétences qu'elles estiment nécessaires pour l'avenir, et s'assurer d'adopter une planification intégrée et rigoureuse des stratégies de ressourcement. Pour sa part, la CFP continuera d'élaborer des approches de recrutement toujours « plus ingénieuses » pour combler les nouveaux besoins des organisations dans un contexte où elles adoptent de nouveaux modèles opérationnels.

Prochaines étapes

1.45 Il est vrai que la fonction publique traverse une période de croissance nulle et se dirige éventuellement vers une période de croissance négative. Cependant, le rôle essentiel qu'elle joue dans l'offre de programmes et services à la population canadienne et dans la prestation de conseils spécialisés et objectifs à l'intention des ministres ne sera pas appelé à diminuer. De plus, les valeurs fondamentales énoncées dans la LEFP, soit le mérite et l'impartialité politique, et les valeurs directrices établies dans les lignes directrices de la CFP seront plus importantes que jamais. En période de baisse du nombre d'activités d'embauche et de dotation, chaque décision de nomination revêt une importance accrue pour assurer l'intégrité du système dans son ensemble.

1.46 La CFP collaborera avec les parlementaires, les administrateurs généraux, les organisations, les agents négociateurs et les autres intervenants pour veiller à ce que le système de dotation s'adapte au contexte opérationnel et budgétaire en constante évolution. Ce faisant, la CFP s'appuiera sur les recommandations formulées dans son rapport spécial au Parlement pour examiner les trois questions suivantes, qui exigent une attention continue :

- Améliorer l'efficacité du système de dotation;
- Améliorer la démarche visant à protéger l'impartialité politique de la fonction publique;
- Renforcer la gouvernance et les opérations de la Commission[2].

1.47 Le président du Conseil du Trésor devrait déposer un rapport présentant les résultats de l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* en 2011-2012. La CFP donnera alors suite aux recommandations qui seront formulées.

1.48 Enfin, nous tenons à réitérer notre engagement à appuyer une transition harmonieuse vers une nouvelle commission au cours des prochains mois. Nous tenons, en outre, à remercier sincèrement tous les membres du personnel de la CFP, qui nous ont appuyés pendant notre mandat. Ces personnes jouent un rôle clé pour veiller à ce que la population canadienne

[2] Voir Canada, Commission de la fonction publique du Canada. *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique de 2003*. Ottawa, 2011.

puisse continuer de compter sur une fonction publique professionnelle, au sein de laquelle les valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité politique sont protégées de façon indépendante.

Chapitre 2

Activités d'embauche et de dotation en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

2 Activités d'embauche et de dotation en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Points saillants :

- En 2010-2011, il y a eu une diminution considérable du nombre de nominations externes à la fonction publique et d'activités de dotation interne.
- Vu la réduction de l'embauche à la fonction publique, la croissance de l'effectif a été minime (0,3 %).
- L'embauche de fonctionnaires dans un poste pour une période indéterminée a connu une baisse supérieure à celle de personnes dans un poste de durée déterminée, d'employés occasionnels ou d'étudiants.
- Le nombre de fonctionnaires âgés de moins de 35 ans a diminué pour la première fois en 10 ans.
- Il y a eu une réduction moins importante des activités d'embauche externe et des activités de dotation interne dans la région de la capitale nationale que dans les autres régions.

2.1 Le présent chapitre offre un aperçu des activités d'embauche et de dotation menées au sein des organisations assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) au cours de l'exercice financier 2010-2011[1]. Il y a eu moins d'activités, en 2010-2011, qu'au cours de chacun des quatre exercices précédents. Ces réductions ont eu une incidence sur l'embauche de nouveaux fonctionnaires, de même que sur la mobilité au sein des organisations assujetties à la *Loi* et entre elles. La croissance et la composition de l'effectif global qui est régi par la LEFP s'en sont également ressenties.

Fonctionnaires assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

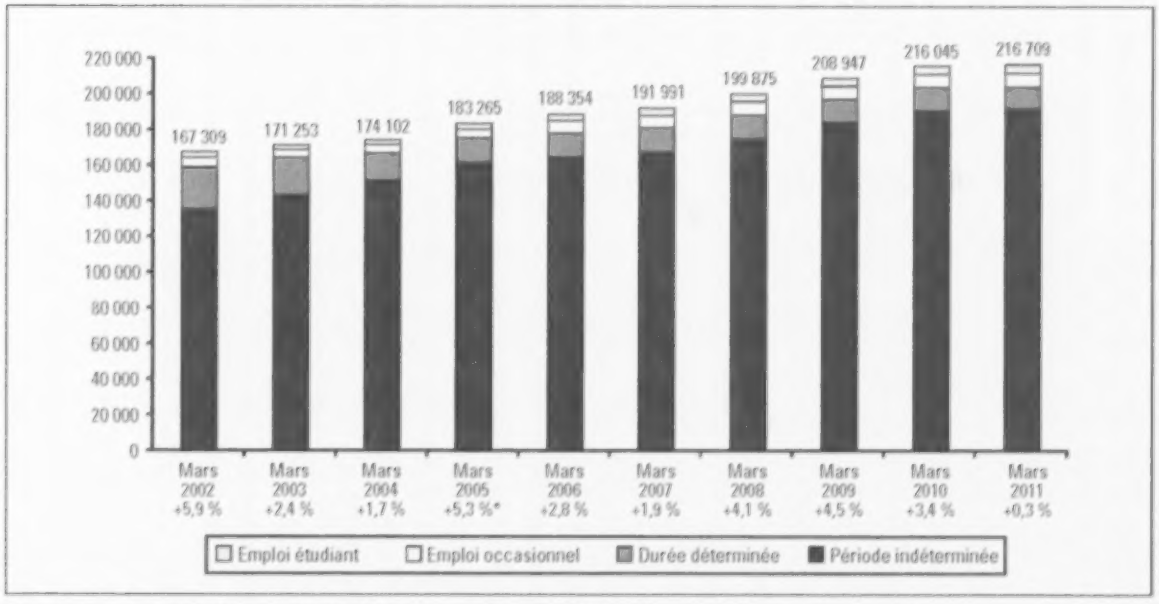
2.2 Le nombre de personnes employées par les organisations assujetties à la LEFP est demeuré pratiquement inchangé en 2010-2011 par rapport à l'exercice précédent. Ces organisations comptaient un effectif total de 216 709 personnes en mars 2011, soit 191 693 dans un poste pour une période indéterminée, 12 453 dans un poste de durée déterminée, 7 685 dans un poste occasionnel et 4 878 dans un poste d'étudiant. Cela signifiait 664 personnes de plus qu'en mars 2010 au sein de l'effectif. Le taux de croissance global de l'effectif a donc ralenti pour un deuxième exercice de suite, passant de 4,5 % en 2008-2009 à 3,4 % en 2009-2010,

[1] Ces activités comprennent les nominations externes à des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée dans la fonction publique, les activités de dotation interne visant des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée, de même que l'embauche d'employés occasionnels et d'étudiants.

puis à 0,3 % en 2010-2011. Au cours des trois exercices qui ont précédé celui de 2010-2011, l'effectif assujetti à la LEFP a augmenté en moyenne de 8 000 personnes par exercice, ce qui correspond à un taux de croissance annuel de 4,0 %.

2.3 Le faible taux de croissance en 2010-2011 découle d'une baisse des activités d'embauche plutôt que d'une hausse des départs de la fonction publique. Au cours des trois derniers exercices, le taux de nominations de nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée a chuté de façon constante, tandis que le taux de départs est demeuré relativement stable.

Figure 1 : Effectif assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'exercice, la durée d'emploi et la croissance démographique annuelle (%)



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur l'effectif

* La croissance pour mars 2005 inclut le transfert de 9 507 fonctionnaires de l'Agence du revenu du Canada à l'Agence des services frontaliers du Canada. Le nombre de fonctionnaires dans les autres organisations assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* a diminué de 0,2 % entre mars 2004 et mars 2005.

2.4 En 2010-2011, le nombre de fonctionnaires nommés à des postes de durée déterminée, d'employés occasionnels et d'étudiants a baissé de 712 (2,8 %) dans les organisations assujetties à la LEFP. Toutefois, la taille de l'effectif nommé pour une période indéterminée a légèrement augmenté, soit de 1 376 (0,7 %), ce qui a porté le total à 191 693 fonctionnaires en mars 2011. La proportion de fonctionnaires assujettis à la LEFP qui occupent un poste pour une période indéterminée est passée de 88,1 %, en mars 2010, à 88,5 %, en mars 2011. La tendance à la hausse qui a débuté en mars 2006, époque où l'effectif nommé pour une période indéterminée représentait 87,1 % de l'effectif assujetti à la LEFP, s'est ainsi maintenue.

2.5 La Commission de la fonction publique (CFP) administre également la partie 7 de la LEFP qui régit les activités politiques des fonctionnaires (voir chapitre 4). En mars 2011, la partie 7 concernait 47 272 fonctionnaires de six organisations non assujetties à la LEFP pour ce qui est de la dotation, mais dont la loi habilitante prévoit l'application des dispositions sur les activités politiques de la LEFP. Ces données représentaient une baisse totale de 1 227 personnes (2,5 %) par rapport à mars 2010.

Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique

2.6 Le nombre total d'activités d'embauche externe et de dotation interne à la fonction publique a chuté de 14,8 % comparativement au dernier exercice financier. En effet, 105 630 activités d'embauche ont été menées en 2010-2011, contre 123 920 en 2009-2010.

Activités d'embauche externe à la fonction publique

2.7 En 2010-2011, 47 759 personnes ont été embauchées à la fonction publique, ce qui représente 7 940 personnes (14,3 %) de moins qu'en 2009-2010. Cette baisse a été généralisée au sein des organisations assujetties à la LEFP. En tout, 30 des 39 organisations[4] ayant embauché au moins 100 personnes en 2010-2011 ont réduit leurs activités d'embauche. De même, 27 des 33 groupes professionnels[5] où au moins 100 personnes ont été embauchées en 2010-2011 ont connu un recul de l'embauche par rapport à l'exercice 2009-2010[6].

2.8 Ce sont les activités d'embauche à la fonction publique pour une période indéterminée qui ont affiché la baisse la plus importante en 2010-2011, soit un recul de près d'un tiers (32,4 %) des nominations comparativement au dernier exercice financier (7 248 contre 10 718 nominations). De même, les activités d'embauche pour une période indéterminée représentaient une plus petite portion que toutes les activités d'embauche réalisées au cours de cet exercice (15,2 %) par rapport à celle observée en 2009-2010 (19,2 %), après avoir atteint un sommet de 22,4 % en 2008-2009. L'embauche de durée déterminée a également diminué considérablement en 2010-2011, soit de 21,9 %, passant de 11 188 en 2009-2010 à 8 740 pour le présent exercice. Ce nombre est maintenant d'un niveau comparable à celui observé pendant la période visée par l'examen des dépenses au milieu des années 2000.

2.9 Les baisses d'activités d'embauche visant les employés occasionnels et les étudiants ont été moins prononcées. L'embauche d'employés occasionnels a chuté de 6,3 % en 2010-2011 et, après avoir connu une hausse continue pendant cinq exercices consécutifs, l'embauche d'étudiants a diminué de 5,6 %.

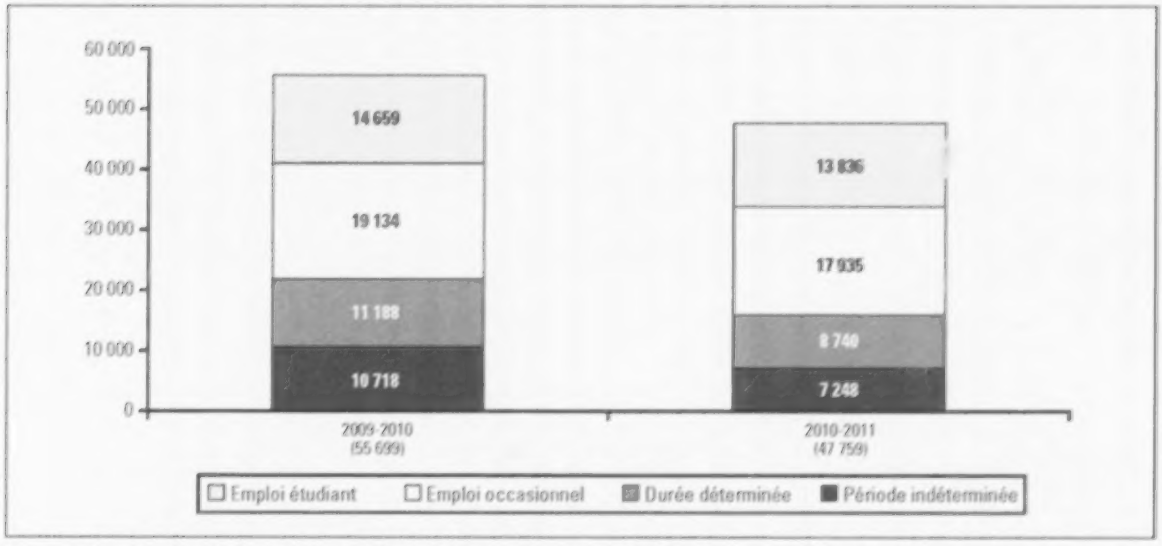
---

[4] Ces 39 organisations étaient à l'origine de 97,7 % de toutes les activités d'embauche en 2010-2011.

[5] C'est au sein de ces 33 groupes professionnels qu'ont été enregistrées 68,6 % de toutes les activités d'embauche en 2010-2011, et 96,6 % des activités d'embauche visant des personnes autres que des étudiants.

[6] Des renseignements sur les diverses organisations (tableau 44) et les divers groupes professionnels (tableau 38) sont présentés à l'annexe 2.

Figure 2 : Activités d'embauche en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, selon la durée d'emploi et l'exercice financier



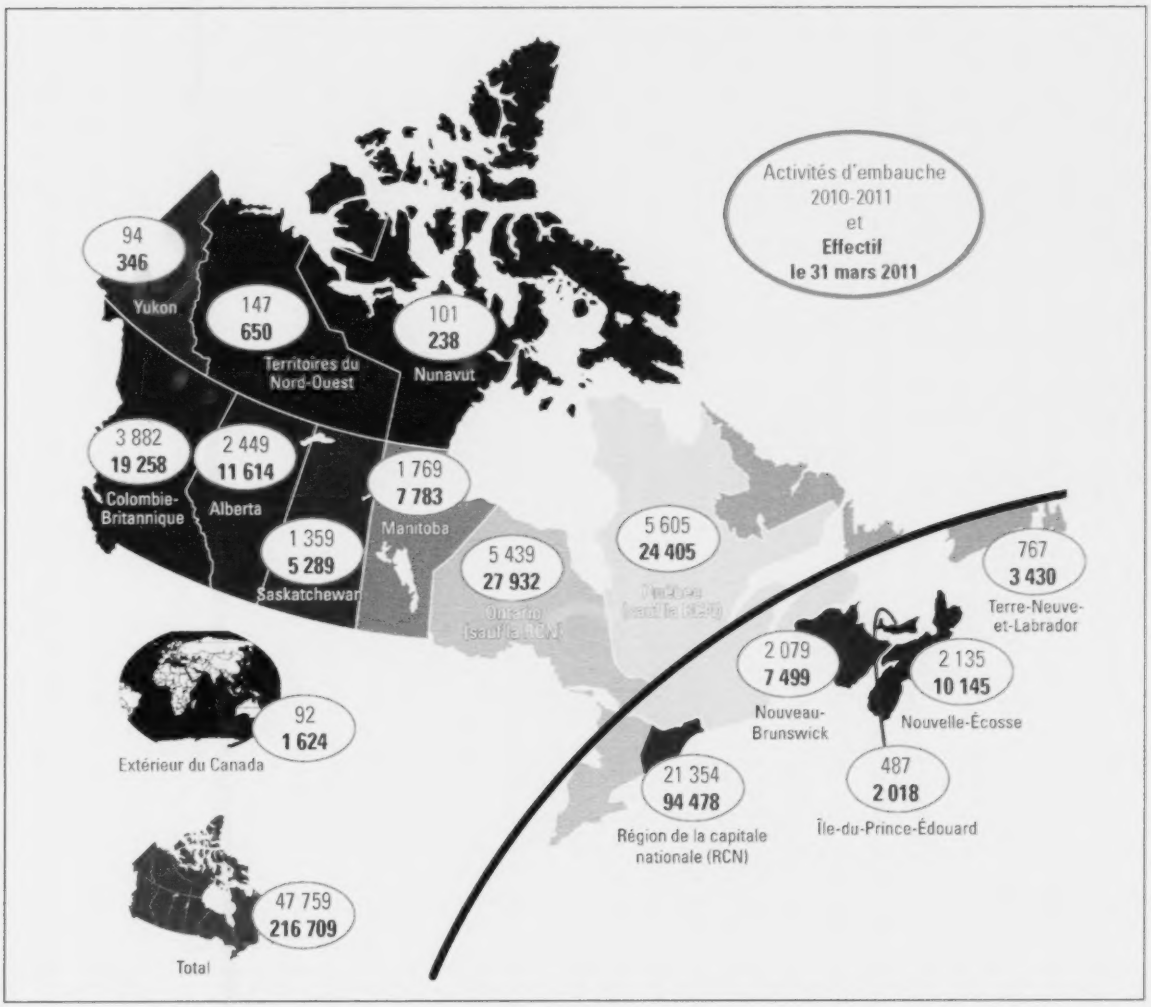
Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

2.10 Au cours du présent exercice financier, moins de jeunes sont entrés à la fonction publique. Le nombre de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée, âgés de moins de 35 ans, a chuté de 27,7 % de 2009-2010 à 2010-2011, passant de 9 124 à 6 590. Cela a donc contribué à réduire le nombre de fonctionnaires faisant partie de ce groupe démographique pour la première fois en 10 ans. De mars 2010 à mars 2011, le nombre de jeunes fonctionnaires nommés pour une période indéterminée a diminué de 212 (0,5 %). Au cours des trois exercices ayant précédé celui de 2010-2011, ce nombre a augmenté, en moyenne, de plus de 3 500 fonctionnaires par exercice.

Activités d'embauche externe à la fonction publique selon la région géographique

2.11 Les activités d'embauche externe à la fonction publique ont connu un recul dans la plupart des régions du pays en 2010-2011. Ce dernier a toutefois été moins marqué (10,2 %) dans la région de la capitale nationale (RCN) en comparaison des autres régions (17,3 %). Par conséquent, l'effectif assujetti à la LEFP dans la RCN a connu une légère croissance (1,6 %) tandis que celui des autres régions a subi une faible réduction (0,7 %). Cette différence dans les activités d'embauche entre la RCN et les autres régions a également accentué la concentration des emplois dans la RCN, région qui représentait une proportion de 43,0 % de l'ensemble des emplois dans la fonction publique en mars 2010 contre 43,6 % en mars 2011.

Figure 3 : Activités d'embauche et effectif en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon la région géographique



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif

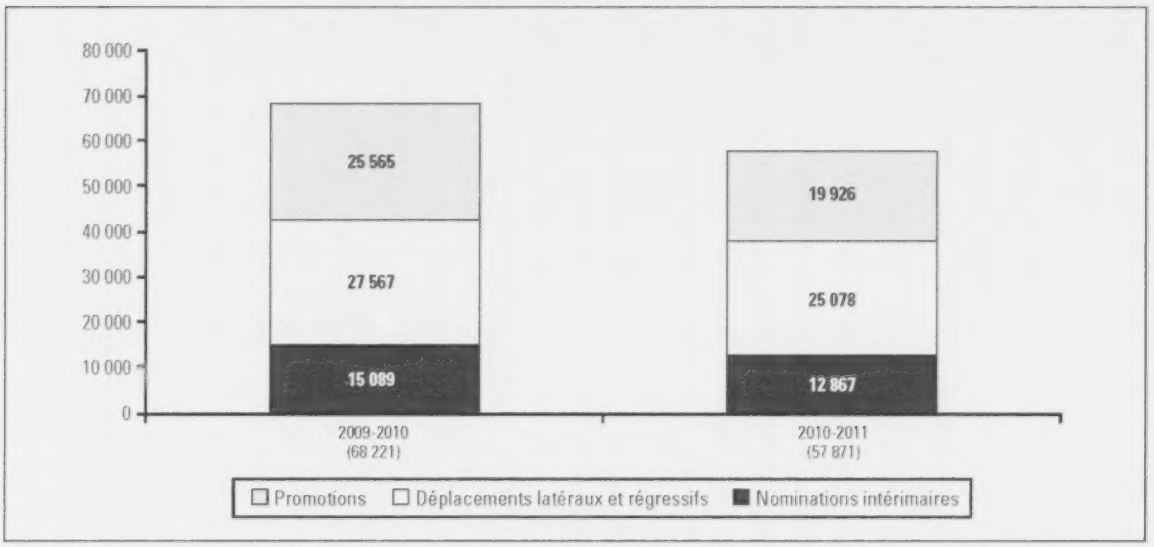
Nota : Les totaux comprennent les activités d'embauche à la fonction publique ainsi que l'effectif, dans des postes pour une période indéterminée, des postes de durée déterminée, des emplois occasionnels et des emplois étudiants.

Activités de dotation interne à la fonction publique

2.12 Le nombre d'activités de dotation interne à la fonction publique a également diminué en 2010-2011. En tout, 57 871 activités de dotation interne, visant des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée, ont été menées par les organisations assujetties à la LEFP au cours de l'exercice, ce qui correspond à 10 350 (15,2 %) de moins qu'en 2009-2010.

2.13 Pour un deuxième exercice de suite, tous les types d'activités étaient à la baisse. Le nombre de promotions est passé à 19 926 au cours du présent exercice, soit une diminution de 5 639 (22,1 %) comparativement à celui de 2009-2010. Le nombre de nominations intérimaires a, quant à lui, baissé de 2 222 (14,7 %) pour s'établir à 12 867. De même, les déplacements latéraux et régressifs ont chuté de 2 489 (9,0 %) pour passer à 25 078. En ce qui concerne les activités de dotation interne visant des postes de durée déterminée, les faibles nombres enregistrés sont comparables à ceux observés en période de restriction budgétaire (examen des dépenses) au milieu des années 2000. Ces nombres sont toutefois demeurés supérieurs à ceux enregistrés durant la période allant du milieu à la fin des années 1990 où les compressions étaient plus importantes (examen des programmes).

Figure 4 : Activités de dotation interne en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique,* selon le type et l'exercice financier



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Les nominations intérimaires excluent celles de moins de quatre mois.

2.14 Au cours de cet exercice, 38 des 43 organisations[7] ayant mené au moins 100 activités de dotation interne en 2010-2011 ont ralenti leurs activités. De même, dans 30 des 37 groupes professionnels[8] ayant enregistré au moins 100 activités de dotation interne en 2010-2011, on a constaté une réduction de la mobilité[9]. Des cinq organisations ayant connu une

[7] Ces 43 organisations étaient à l'origine de 98,7 % de toutes les activités de dotation internes en 2010-2011.

[8] C'est au sein de ces 37 groupes professionnels qu'ont été enregistrées 98,2 % de toutes les activités de dotation internes en 2010-2011.

[9] Des renseignements sur les diverses organisations (tableau 44) et sur les divers groupes professionnels (tableau 38) sont présentés à l'annexe 2.

croissance de leurs activités de dotation interne en 2010-2011, c'est la Gendarmerie royale du Canada et l'Agence de la santé publique du Canada qui ont affiché les augmentations les plus importantes, soit 257 (11,9 %) et 83 (9,0 %) respectivement. Des sept groupes professionnels qui ont vu leurs activités de dotation interne croître en 2010-2011, ce sont les groupes des Programmes de bien-être social (WP) et des Services frontaliers (FB) qui ont connu les augmentations les plus importantes avec 118 (14,6 %) et 94 (4,9 %) respectivement.

2.15 Le nombre d'activités de dotation interne a connu une baisse de 13,5 % dans la RCN et de 17,2 % dans les autres régions. Les trois types d'activités de dotation (promotions, déplacements latéraux et régressifs et nominations intérimaires) ont affiché un écart régional comparable.

2.16 Malgré la diminution du nombre d'activités de dotation, la CFP a constaté, grâce à son sondage sur la dotation de 2010, que près du quart des fonctionnaires avait participé à des processus de dotation (annoncés ou non annoncés) visant des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée. Cette proportion est semblable à celle observée au cours des périodes visées par les sondages de 2008 et de 2009.

Nomination de nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée

2.17 En tout, 11 782 nouveaux fonctionnaires ont été nommés pour une période indéterminée en 2010-2011; il s'agissait soit de personnes recrutées (7 248), soit de personnes occupant un poste de durée déterminée (4 534). Ces données témoignent d'une baisse de 4 647 nominations (28,3 %) par rapport à l'exercice financier 2009-2010. On constate les diminutions dans l'embauche externe (32,4 %) et dans les nominations pour une période indéterminée d'employés occupant un poste de durée déterminée (20,6 %). Par ailleurs, le pourcentage de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée avait déjà reculé de 18,2 % au dernier exercice, après avoir atteint son plus haut niveau de la décennie en 2008-2009, avec 20 087.

2.18 L'embauche externe est demeurée le principal mécanisme de recrutement de nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée, représentant 61,5 % des nominations en 2010-2011. Toutefois, cette proportion était inférieure à celle de 65,2 % observée en 2009-2010, mettant ainsi fin à une tendance à la hausse qui se maintenait depuis la révision de la *Politique sur l'emploi pour une période déterminée* en 2003-2004. Avant l'exercice 2006-2007, la plupart des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée occupaient déjà un poste de durée déterminée au moment de leur nomination.

2.19 Les régions à l'extérieur de la RCN ont observé la plus importante diminution du nombre de nominations pour une période indéterminée (31,5 %), bien que cette baisse ait également été considérable dans la RCN (24,6 %). Au cours de l'exercice financier 2010-2011, la proportion de nominations pour une période indéterminée d'employés occupant déjà un poste de durée déterminée était plus élevée à l'extérieur de la RCN, soit 47,9 %, comparativement à 28,8 % dans la RCN.

Groupe de la direction

Effectif du groupe de la direction

2.20 Le nombre de fonctionnaires faisant partie du groupe de la direction (EX) nommés à des postes pour une période indéterminée ou de durée déterminée en vertu de la LEFP a augmenté en 2010-2011. En effet, le nombre de nouveaux membres a dépassé le nombre de départs de ce groupe, malgré une baisse du nombre de nominations. La taille de ce groupe a donc augmenté de 3,3 %, passant de 4 939 fonctionnaires en mars 2010 à 5 102 en mars 2011; de ce nombre, 5 077 (99,5 %) occupaient un poste pour une période indéterminée, ce qui représente une augmentation de 166 personnes (3,4 %) par rapport à l'exercice précédent. Le nombre de membres du groupe EX occupant un poste de durée déterminée est demeuré pratiquement le même, puisqu'ils étaient 28 en mars 2010 et 25 en mars 2011. Au cours de la même période, la croissance observée dans l'ensemble de la fonction publique était beaucoup plus faible (0,3 %). En raison de la croissance plus rapide de l'effectif du groupe EX, une baisse a été enregistrée dans le rapport du nombre de fonctionnaires d'autres groupes professionnels vis-à-vis du nombre de fonctionnaires du groupe EX. En mars 2011, pour chaque membre du groupe EX, il y avait 39 fonctionnaires faisant partie d'autres groupes, ce qui représentait une diminution par rapport à la proportion de 40,3 observée en mars 2010. L'âge moyen des membres de ce groupe est demeuré relativement stable en 2010-2011, soit 50 ans. À titre de comparaison, l'âge moyen des autres groupes était de 44,6 ans.

2.21 L'essentiel de la croissance au sein de l'effectif du groupe EX se concentrait dans les postes EX-1. En effet, le nombre de fonctionnaires occupant un tel poste a grimpé de 5,3 % au cours de l'exercice, passant de 2 669 fonctionnaires en mars 2010 à 2 810 en mars 2011, comparativement à une hausse moyenne de 1,0 % aux niveaux supérieurs. Par conséquent, la proportion de personnes occupant un poste EX-1 dans le groupe de la direction a également augmenté au cours de la même période, passant de 54,0 % à 55,1 %.

Tableau 1 : Effectif assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans le groupe de la direction, selon le niveau et l'exercice

Niveau	Mars 2007	Mars 2008	Mars 2009	Mars 2010	Mars 2011
EX-1	2 144	2 278	2 560	2 669	2 810
EX-2	996	1 072	1 082	1 153	1 158
EX-3	728	734	786	814	835
EX-4	172	195	192	208	207
EX-5	81	78	96	95	92
Total	**4 121**	**4 357**	**4 716**	**4 939**	**5 102**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur l'effectif

Nota : Les totaux incluent l'effectif nommé pour une période indéterminée et une durée déterminée.

Nomination de nouveaux membres du groupe de la direction pour une période indéterminée

2.22 Le nombre de nouveaux membres du groupe EX nommés pour une période indéterminée a diminué en 2010-2011, pour un second exercice de suite. Ces nominations étaient au nombre de 592, soit 85 (12,6 %) de moins qu'en 2009-2010. Le nombre de nominations à ce groupe pour une période indéterminée a atteint un sommet de 793 en 2008-2009.

2.23 Comme pour les exercices précédents, la plupart des nouveaux membres du groupe EX (87,7 %) nommés pour une période indéterminée, en 2010-2011, provenaient d'autres groupes professionnels au sein de la fonction publique; en revanche, peu d'entre eux provenaient de l'extérieur (11,7 %) ou occupaient déjà un poste de durée déterminée (0,7 %). Ces nouveaux membres provenaient principalement des groupes Économique et services de sciences sociales (EC) (26,7 %), Services administratifs (AS) (11,0 %) et Administration des programmes (PM) (10,0 %).

2.24 Pas moins de 50 organisations ont nommé de nouveaux membres du groupe EX pour une période indéterminée en 2010-2011. Une grande partie de ces nominations ont été effectuées par deux organisations de grande taille : Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Tableau 2 : Activités de dotation de nouveaux fonctionnaires pour une période indéterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans le groupe de la direction, selon la source et l'exercice financier

Source de nouveaux employés dans le groupe de la direction	2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
En provenance d'autres groupes professionnels internes à la fonction publique	524	87,0	556	85,0	698	88,0	596	88,0	519	87,7
Nominations externes à la fonction publique	76	12,6	93	14,2	91	11,5	78	11,5	69	11,7
Nominations d'employés pour une durée déterminée dans le groupe de la direction à des postes pour une période indéterminée	2	0,3	5	0,8	4	0,5	3	0,4	4	0,7
Total	**602**	**100,0**	**654**	**100,0**	**793**	**100,0**	**677**	**100,0**	**592**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

2.25 Ce sont les régions à l'extérieur de la RCN qui ont été les plus touchées par la diminution du nombre de nominations de membres du groupe EX. En effet, les régions ont enregistré une baisse de 31,1 % des nominations en 2009-2010, contre une réduction de seulement

6,8 % dans la RCN. De même, le nombre de membres de ce groupe nommés pour une période indéterminée a grimpé de 4,5 % dans la RCN, tandis qu'il est demeuré inchangé dans le reste du pays. Par conséquent, la proportion de membres du groupe EX travaillant dans la RCN a connu une hausse depuis l'exercice précédent, passant de 74,8 % à 75,6 %.

2.26 Outre les nouveaux membres du groupe EX nommés pour une période indéterminée, 26 fonctionnaires nommés à des postes de durée déterminée et 151 employés occasionnels ont été embauchés au sein de ce groupe en 2010-2011. Le nombre d'embauches de fonctionnaires dans un poste de durée déterminée concordait avec les données enregistrées au cours de la dernière décennie. Le taux d'embauche d'employés occasionnels a chuté de 18,8 % comparativement à l'exercice de 2009-2010. Cette chute a mis fin à une période de hausse continue et rapide au cours de laquelle le nombre d'embauches d'employés occasionnels est passé de 6 en 2001-2002 à 186 en 2009-2010.

Activités de dotation au sein du groupe de la direction

2.27 Le nombre d'activités de dotation pour une période indéterminée au sein du groupe EX a diminué de 20 (1,6 %) en 2010-2011, passant de 1 265 en 2009-2010 à 1 245 pour le présent exercice. Cependant, cette stabilité apparente est le résultat net d'une baisse considérable du nombre de promotions et d'une augmentation du nombre de nominations intérimaires, de même que du nombre de déplacements latéraux et régressifs.

2.28 En 2010-2011, le nombre de promotions au sein du groupe EX a fléchi de 24,2 %, passant à 341 comparativement à 450 en 2009-2010. Le nombre de fonctionnaires de niveau EX-1 promus à un poste EX-2 a diminué de 30,9 % en général et de 35,4 % spécifiquement à l'extérieur de la RCN.

Tableau 3 : Activités de dotation pour une période indéterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, dans le groupe de la direction, selon le type et l'exercice financier

Types d'activités de dotation	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Promotions	342	393	448	450	341
Déplacements latéraux et régressifs	538	490	564	624	689
Nominations intérimaires	195	249	182	191	215
Total	**1 075**	**1 132**	**1 194**	**1 265**	**1 245**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Les totaux englobent les activités de dotation concernant des postes pour une période indéterminée dans le groupe de la direction pour des employés qui occupaient déjà un poste pour une période indéterminée au sein de ce groupe avant le déplacement. Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

2.29 Le nombre de déplacements latéraux et régressifs au sein du groupe EX a augmenté de 10,4 % pour le présent exercice, passant de 624 à 689. Ce bond s'explique en grande partie par une hausse de 66,7 % des déplacements latéraux pour les postes EX-3, dont le nombre est passé de 84 en 2009-2010 à 140 en 2010-2011. En revanche, le nombre de déplacements latéraux a connu une très faible augmentation pour les postes EX-1 (3,8 %) et une baisse pour les postes EX-2 (13,4 %). La majeure partie de l'augmentation de la mobilité latérale et régressive est survenue à l'extérieur de la RCN.

2.30 Le nombre de nominations intérimaires à des postes du groupe EX a grimpé de 12,6 % en 2010-2011. Pour les postes EX-3, cette hausse était de 28,8 %. Le nombre de nominations intérimaires a fait un bond de 33,1 % dans la RCN, mais il a chuté de 31,1 % dans les autres régions.

2.31 Le nombre de départs chez les membres du groupe EX a connu une baisse de 1,9 % en 2010-2011, se chiffrant à 416 départs pour le présent exercice contre 424 en 2009-2010. Les départs à la retraite représentaient plus de 80 % de tous les départs de ce groupe en 2010-2011, tandis que les démissions correspondaient à près de 16 % des départs. Le nombre de départs des postes EX-1, EX-2 et EX-5 est demeuré relativement stable par rapport à l'exercice 2009-2010. Le nombre de départs des postes EX-3 a diminué de 16, passant de 98 en 2009-2010 à 82 en 2010-2011. Pour les postes EX-4, il a cependant augmenté de six, passant de 24 à 30 au cours de la même période.

Activités de dotation et langues officielles au sein du groupe de la direction

2.32 Au sein du groupe EX, en 2010-2011, la proportion d'activités de dotation interne et externe visant des postes bilingues impératifs pour une période indéterminée ou de durée déterminée a diminué pour la première fois en près de 10 ans. Après avoir connu une hausse de 52,9 % en 2002-2003 à 79,5 % en 2009-2010, cette proportion est passée à 77,8 % pour le présent exercice. Cela s'explique surtout par l'augmentation des nominations à des postes bilingues à dotation non impérative dont la proportion est passée de 9,5 % en 2009-2010 à 10,9 % en 2010-2011. La proportion d'activités de dotation visant des postes unilingues a enregistré une légère hausse en 2010-2011.

Tableau 4 : Activités de dotation interne et externe dans le groupe de la direction en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, pour une période indéterminée et de durée déterminée, selon les exigences linguistiques du poste et l'exercice financier

Exigences linguistiques du poste		Activités de dotation dans le groupe de la direction			
		2009-2010		2010-2011	
		Nbre	%	Nbre	%
Postes bilingues	Impératif	1 914	79,5	1 804	77,8
	Non impératif	229	9,5	253	10,9
	Sous-total	**2 143**	**89,0**	**2 057**	**88,7**
Postes unilingues	Anglais essentiel	236	9,8	241	10,4
	Français essentiel	2	0,1	2	0,1
	Anglais ou français essentiel	27	1,1	19	0,8
	Sous-total	**265**	**11,0**	**262**	**11,3**
Total		**2 408**	**100,0**	**2 319**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Les activités de dotation englobent les nominations externes à la fonction publique, les promotions, les déplacements latéraux et régressifs et les nominations intérimaires. Les pourcentages sont fondés sur les situations où les exigences linguistiques du poste sont connues, mais les totaux comprennent également les activités de dotation lorsque les exigences linguistiques du poste ne sont pas spécifiées.

2.33 Les processus à dotation non impérative représentaient 9,1 % des activités d'embauche pour une période indéterminée dans les postes bilingues du groupe EX, à l'exception des nominations intérimaires qui étaient en hausse de 7,7 % par rapport à 2009-2010. Une faible proportion (0,4 %) des personnes nommées à des postes bilingues ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques du poste au moment de leur nomination, tandis que 8,7 % y satisfaisaient ou en étaient exemptés.

Tableau 5 : Nominations et activités de dotation concernant des postes bilingues pour une période indéterminée dans le groupe de la direction en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, selon les exigences linguistiques du poste et l'exercice financier

Exigences linguistiques du poste		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bilingue impératif		1 160	86,7	1 273	89,3	1 500	91,8	1 486	92,3	1 358	90,9
Bilingue non impératif	La personne nommée satisfait aux exigences à la nomination ou n'est pas tenue de satisfaire aux exigences	148	11,1	143	10,0	116	7,1	116	7,2	130	8,7
	La personne nommée ne satisfait pas aux exigences à la nomination	30	2,2	9	0,6	18	1,1	8	0,5	6	0,4
	Sous-total	**178**	**13,3**	**152**	**10,7**	**134**	**8,2**	**124**	**7,7**	**136**	**9,1**
Total		**1 338**	**100,0**	**1 425**	**100,0**	**1 634**	**100,0**	**1 610**	**100,0**	**1 494**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Les données englobent les nominations externes à la fonction publique, les promotions et les déplacements latéraux et régressifs, mais ne comprennent pas les nominations intérimaires. Certaines données publiées précédemment ont été révisées.

Langues officielles

Activités de dotation et langues officielles dans la fonction publique

2.34 L'embauche dans les postes unilingues pour une période indéterminée ou de durée déterminée a reculé de 29,2 % pour le présent exercice, comparativement à une chute de 21,1 % pour les postes bilingues. Néanmoins, la plupart des possibilités d'embauche sont demeurées accessibles aux personnes unilingues, puisque 70,4 % des activités d'embauche en 2010-2011 visaient des postes unilingues, en majeure partie désignés unilingues anglais.

2.35 La proportion de personnes recrutées dont l'anglais était la première langue officielle est passée de 71,5 % en 2009-2010 à 70,0 % en 2010-2011. Toutefois, la composition linguistique de l'effectif assujetti à la LEFP a très peu changé. La proportion de fonctionnaires dont l'anglais est la première langue officielle a connu une légère baisse, passant de 69,5 % à 69,3 %.

2.36 Le nombre d'activités de dotation interne visant des postes unilingues pour une période indéterminée ou de durée déterminée a reculé de 15,6 %, ce qui est comparable à la baisse de 14,8 % observée pour les activités de dotation de postes bilingues. La moitié (49,5 %) des activités de dotation à la fonction publique visait des postes unilingues, dont la plupart étaient désignés « anglais essentiel ».

2.37 Plus de 3 activités de dotation interne sur 4 (75,6 %) menées à l'extérieur de la RCN visaient des postes unilingues. Ces données concordent avec la prépondérance de postes dont l'exigence linguistique est « anglais essentiel » dans ces régions. Dans la RCN, considérée comme une région bilingue au sens de la *Loi sur les langues officielles*, 71,7 % des activités de dotation interne visaient des postes bilingues.

Tableau 6 : Activités de dotation pour une période indéterminée et de durée déterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, selon les exigences linguistiques du poste, le type et l'exercice financier

Exigences linguistiques du poste		Nominations externes à la fonction publique				Activités de dotation interne à la fonction publique			
		2009-2010		2010-2011		2009-2010		2010-2011	
		N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%
Postes bilingues	Impératif	5 729	26,2	4 617	29,0	31 915	46,8	27 439	47,5
	Non impératif	260	1,2	106	0,7	2 344	3,4	1 748	3,0
	Sous-total	**5 989**	**27,4**	**4 723**	**29,6**	**34 259**	**50,3**	**29 187**	**50,5**
Postes unilingues	Anglais essentiel	12 581	57,6	8 771	55,0	29 115	42,7	24 471	42,3
	Français essentiel	1 598	7,3	1 096	6,9	2 218	3,3	2 002	3,5
	Anglais ou français essentiel	1 663	7,6	1 356	8,5	2 548	3,7	2 134	3,7
	Sous-total	**15 842**	**72,6**	**11 223**	**70,4**	**33 881**	**49,7**	**28 607**	**49,5**
Total		**21 906**	**100,0**	**15 988**	**100,0**	**68 221**	**100,0**	**57 871**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Les activités de dotation interne à la fonction publique englobent les promotions, les déplacements latéraux et régressifs et les nominations intérimaires. Les pourcentages sont fondés sur les situations où les exigences linguistiques du poste sont connues, mais les totaux comprennent également les activités de dotation lorsque les exigences linguistiques du poste ne sont pas spécifiées. La majorité des employés nommés sur une base non impérative satisfait aux exigences linguistiques du poste.

2.38 Les personnes nommées dont la première langue officielle est l'anglais représentaient 74,2 % des personnes embauchées à l'extérieur de la RCN dans un poste pour une période indéterminée ou de durée déterminée. Ces données correspondent à la proportion de postes désignés « anglais essentiel » dans ces régions. Dans la RCN, près de 2 recrues sur 3 (64,0 %) indiquaient l'anglais comme première langue officielle.

Tableau 7 : Nominations pour une période indéterminée et de durée déterminée à la fonction publique en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale, selon le groupe de la première langue officielle et l'exercice financier

Région	Groupe de la première langue officielle	2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
		N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%
À l'intérieur de la RCN	Anglophones	4 266	60,4	5 428	60,3	6 415	61,8	5 633	64,1	4 191	64,0
	Francophones	2 793	39,6	3 578	39,7	3 966	38,2	3 161	35,9	2 354	36,0
	Sous-total	**7 092**	**100,0**	**9 037**	**100,0**	**10 411**	**100,0**	**8 819**	**100,0**	**6 562**	**100,0**
À l'extérieur de la RCN	Anglophones	8 212	78,3	9 879	77,9	10 145	76,6	9 963	76,6	6 900	74,2
	Francophones	2 275	21,7	2 806	22,1	3 104	23,4	3 041	23,4	2 400	25,8
	Sous-total	**10 607**	**100,0**	**12 801**	**100,0**	**13 333**	**100,0**	**13 087**	**100,0**	**9 426**	**100,0**
Total		**17 699**		**21 838**		**23 744**		**21 906**		**15 988**	

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Certaines données publiées précédemment ont été révisées. Les pourcentages sont fondés sur les situations où les exigences linguistiques du poste sont connues, mais les sous-totaux et totaux comprennent également les activités de dotation lorsque le groupe de la première langue officielle n'est pas spécifié.

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique

2.39 Les postes peuvent être dotés de façon non impérative dans certaines circonstances, aux termes de la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Conseil du Trésor. Le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (le *Décret*) et le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique* (le *Règlement*) sont les textes réglementaires qui permettent d'exempter une personne de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques d'un poste pendant une période maximale de quatre ans, si sa nomination découle d'un processus de dotation non impérative.

2.40 En 2010-2011, les processus de dotation non impérative représentaient une proportion moins importante des nominations à des postes bilingues pour une période indéterminée (5,2 %). Cette donnée confirmait le maintien de la tendance à la baisse qui s'était dessinée de 2001-2002 à 2009-2010, ayant réduit cette proportion de 23,1 % à 6,3 %.

Tableau 8 : Nominations et activités de dotation concernant tous les postes bilingues pour une période indéterminée (incluant le groupe de la direction) en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, selon les exigences linguistiques du poste et l'exercice financier

Exigences linguistiques du poste		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010		2010-2011	
		N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%	N[bre]	%
Bilingue impératif		20 861	89,9	25 421	92,2	28 155	92,9	28 046	93,7	23 587	94,8
Bilingue non impératif	La personne nommée satisfait aux exigences à la nomination ou n'est pas tenue de satisfaire aux exigences	1 955	8,4	1 768	6,4	1 757	5,8	1 631	5,4	1 080	4,3
	La personne nommée ne satisfait pas aux exigences à la nomination	383	1,7	386	1,4	403	1,3	265	0,9	203	0,8
	Sous-total	**2 338**	**10,1**	**2 154**	**7,8**	**2 160**	**7,1**	**1 896**	**6,3**	**1 283**	**5,2**
Total		**23 199**	**100,0**	**27 575**	**100,0**	**30 315**	**100,0**	**29 942**	**100,0**	**24 870**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Les données englobent les nominations externes à la fonction publique, les promotions et les déplacements latéraux et régressifs, mais ne comprennent pas les nominations intérimaires. Certaines données publiées précédemment ont été révisées.

2.41 Au cours des cinq derniers exercices financiers, la proportion de personnes nommées ayant droit à une formation linguistique – faisant suite à une nomination non impérative à un poste pour lequel elles ne répondaient pas aux exigences linguistiques – a connu un déclin, par rapport à l'ensemble des nominations, passant ainsi de 1,7 % en 2005-2006 à 0,8 % pour le présent exercice. Ces personnes doivent satisfaire aux exigences linguistiques du poste avant la fin de la période maximale prévue par le *Décret* et le *Règlement*.

2.42 La CFP a continué de surveiller les organisations afin de vérifier leur conformité avec les exigences législatives énoncées dans le *Décret*. Depuis l'entrée en vigueur du *Décret* et du *Règlement* le 31 décembre 2005, les organisations qui optent pour un processus de dotation non impérative se sont graduellement familiarisées avec leurs obligations. Par conséquent, chaque année, le nombre de cas de non-conformité a diminué. Au 31 mars 2011, ce nombre s'établissait à 22, soit une baisse par rapport aux 55 cas signalés en 2009-2010. Cette diminution s'inscrit dans la tendance à la baisse constante des cas de non-conformité que l'on peut observer depuis que la CFP a relevé 320 cas de ce type le 31 mars 2006. La CFP exerce une surveillance active et travaille en étroite collaboration avec les organisations pour veiller à ce que le *Décret* et le *Règlement* soient appliqués de façon appropriée.

Chapitre 3

Progrès dans l'application du mérite et des valeurs directrices

3 Progrès dans l'application du mérite et des valeurs directrices

Points saillants :

- En 2010-2011, la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada a constaté, grâce à ses activités de surveillance, que la valeur fondamentale qu'est le mérite est généralement respectée dans les processus de nomination.
- L'utilisation de processus non annoncés pour les nominations intérimaires de quatre mois ou plus a considérablement diminué, passant de 80,5 % en 2009-2010 à 69,1 % en 2010-2011. Toutefois, elle demeure un facteur important chez les fonctionnaires pour ce qui est de la perception de la justice dans le système de dotation.
- L'exigence d'une zone nationale de sélection (ZNS), énoncée dans les Lignes directrices en matière de zone de sélection de la CFP, continue de rendre plus accessibles pour les Canadiens les postes annoncés à l'extérieur de la fonction publique. L'utilisation de la ZNS augmente l'accessibilité des postes à long terme pour une période indéterminée, tant au niveau d'agent qu'aux autres niveaux.
- Dans trois des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE), les taux de nomination à la fonction publique fédérale continuent de dépasser la disponibilité de leurs membres au sein de la population active. Toutefois, il faut accentuer les efforts pour améliorer le taux de nomination des personnes handicapées.
- La proportion de fonctionnaires qui considéraient le processus de dotation en général comme juste a diminué, passant de 76 % en 2009 à 74 % en 2010. Près d'un quart des fonctionnaires continue de croire que le processus de dotation en général n'est pas juste du tout ou qu'il ne l'est que très peu.

3.1 Le mérite est l'une des pierres angulaires d'une fonction publique indépendante et professionnelle et d'un gouvernement démocratique responsable. Il s'agit également du fondement du cadre législatif et politique pour la dotation à la fonction publique fédérale.

3.2 L'objectif de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et du Cadre de lignes directrices en matière de nomination de la CFP est de créer un système de dotation fondé sur le mérite, l'impartialité politique et les valeurs directrices, qui permet aux administrateurs généraux et à leurs gestionnaires subdélégués de satisfaire aux exigences opérationnelles et, ainsi, d'obtenir des résultats pour les Canadiens. L'atteinte de cet objectif nécessite des efforts continus de la part des administrateurs généraux, des gestionnaires, de la CFP et d'autres intervenants, à mesure que le système de dotation évolue et s'adapte aux changements économiques, démographiques et autres.

3.3 Le présent chapitre présente l'évaluation globale du rendement effectuée par la CFP pour le mérite et les valeurs directrices en 2010-2011, en fonction des résultats de ses activités de surveillance et autres activités.

Évaluation globale

3.4 La CFP rend compte au Parlement de l'intégrité globale du système de dotation. Elle opérationnalise et protège les valeurs fondamentales et les valeurs directrices du système grâce à un cadre intégré de lois, de règlements et de lignes directrices. En outre, la CFP surveille les administrateurs généraux délégués et les gestionnaires subdélégués, et les tient responsables de leurs décisions sur les nominations.

3.5 Selon les résultats des vérifications, des études, des activités de surveillance continue et d'autres activités connexes menées par la CFP en 2010-2011, la valeur fondamentale qu'est le mérite est généralement respectée dans les processus de nomination. Plus précisément, la Commission conclut qu'il y a eu des améliorations dans les domaines suivants :

- les gestionnaires d'embauche respectent davantage le mérite – dans ses vérifications, la CFP a constaté une diminution du nombre de cas où le mérite n'avait pas été respecté;
- les organisations continuent de faire des progrès dans l'élaboration de stratégies de dotation systématiques qui appuient les priorités de dotation et les objectifs opérationnels;
- les organisations montrent une meilleure capacité de dotation; entre autres, elles subdélèguent les pouvoirs à des gestionnaires ayant les connaissances nécessaires et rendent accessibles des outils, des lignes directrices et des guides.

3.6 Toutefois, les vérifications de la CFP continuent de révéler que, dans un petit nombre de cas, le mérite n'a pas été respecté en raison d'une erreur, d'une omission ou d'une conduite irrégulière. La Commission demeure préoccupée par le nombre élevé de nominations, relevées dans le cadre de vérifications, pour lesquelles le mérite n'a pas été démontré par les organisations, que ce soit dans les dossiers de dotation ou dans d'autres documents organisationnels. Dans ses vérifications, la CFP a également observé des indicateurs d'erreur, d'omission ou de conduite irrégulière dans certaines nominations, une situation qui pourrait mettre en péril les valeurs directrices du système de dotation. Elle s'est notamment aperçue que, dans certains cas, l'énoncé des critères de mérite avait été modifié à l'avantage d'un candidat en particulier, que les exigences linguistiques avaient été modifiées durant le processus de nomination, en fonction des capacités de la personne nommée ou que la personne nommée avait participé à l'élaboration de l'outil d'évaluation.

3.7 La démonstration du mérite peut être inadéquate en raison d'un ou de plusieurs facteurs pouvant exister au moment de la nomination, ou pour des raisons plus systémiques. Par exemple, le mérite peut ne pas avoir été démontré parce que la méthode ou le processus employé pour l'évaluation d'un candidat était inadéquat ou incomplet. Parmi les causes plus systémiques, on compte notamment l'absence d'une fonction efficace de remise en question dans le domaine des ressources humaines ou le fait de ne pas suivre les conseils judicieux fournis, le cas échéant; le manque de compréhension des valeurs fondamentales et des valeurs directrices et l'application déficiente de celles-ci; ainsi que l'absence d'une fonction organisationnelle interne d'examen et de surveillance de la qualité des décisions de nomination et de la documentation connexe.

3.8 Selon les résultats des activités de surveillance continue menées par la CFP en 2010-2011, les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité sont généralement respectées dans les nominations. L'accessibilité à des postes pour une période indéterminée à la fonction publique fédérale continue de s'améliorer, et la durée des nominations intérimaires a diminué, tout comme l'utilisation des processus non annoncés pour doter des postes intérimaires.

3.9 Toutefois, la CFP demeure préoccupée par la perception qu'ont les fonctionnaires de la justice dans le processus de dotation en général : environ 25 % des fonctionnaires continuent de croire que le processus n'est pas juste, ou qu'il ne l'est que très peu. La CFP est également préoccupée par l'écart persistant entre les taux de candidature et de nomination des personnes handicapées et la disponibilité de celles-ci au sein de la population active.

3.10 La CFP encourage les administrateurs généraux à mettre en œuvre des mécanismes de contrôle interne et à fournir aux gestionnaires d'embauche subdélégués une formation adéquate, afin de veiller à ce que le mérite et les valeurs directrices soient respectés. Les administrateurs généraux ont également un rôle de leadership à jouer; ils doivent prêcher par l'exemple en respectant le mérite et les valeurs directrices dans leurs propres décisions de nomination et leurs décisions connexes, et doivent communiquer leurs attentes aux gestionnaires d'embauche subdélégués.

3.11 De son côté, la CFP communiquera avec les organisations au sujet de l'importance de la fonction de remise en question dans le domaine des ressources humaines et d'une documentation adéquate. Elle élaborera également des outils et des documents d'orientation pour aider les gestionnaires subdélégués à prendre des décisions de dotation et à satisfaire à leurs exigences opérationnelles. En outre, la CFP ira de l'avant pour mettre en place un nouveau guide et un nouvel atelier sur les valeurs fondamentales et directrices et sur la prise de décisions fondées sur les valeurs; elle continuera d'informer les organisations sur les risques et leur fera part de ses observations sur leurs systèmes de dotation.

Mérite

3.12 Les résultats des activités de surveillance exercées par la CFP et des enquêtes menées par les administrateurs généraux en 2010-2011 indiquent que le mérite est généralement respecté dans les décisions de nomination, mais qu'il ne l'a pas été dans quelques cas. En outre, dans un plus grand nombre de cas, le mérite n'a pas été bien démontré; il a donc été difficile pour la CFP de déterminer s'il avait réellement été respecté.

Résultats des vérifications

3.13 Les vérifications réalisées par la CFP en 2010-2011 ont mis en évidence la nécessité pour les organisations de continuer d'améliorer leurs activités de surveillance des transactions individuelles de dotation et leurs mécanismes de contrôle de la qualité pour veiller à ce que les nominations respectent le mérite et les autres exigences de la LEFP et de son règlement. Grâce à une surveillance interne appropriée et réalisée en temps opportun, les organisations

peuvent évaluer les tendances en matière de dotation ainsi que la gestion et le rendement à cet égard, et déterminer les mesures correctives pouvant être prises rapidement pour minimiser les risques et améliorer les pratiques de dotation, notamment pour la démonstration du respect du mérite. Le risque que les décisions de nomination et les décisions connexes ne respectent pas le mérite augmentera si les pratiques de dotation ne font pas l'objet d'une meilleure surveillance interne. Comme l'indique le chapitre 5, la CFP en est arrivée à la même conclusion dans son évaluation du rendement organisationnel.

3.14 Dans ses vérifications de 2010-2011, la CFP a continué de relever un nombre important de dossiers de nomination dans lesquels l'évaluation et la documentation du mérite étaient insuffisantes. Dans certains cas, l'évaluation était incomplète; dans d'autres, le gestionnaire subdélégué n'était pas en mesure de fournir une partie ou l'ensemble des documents d'évaluation de la personne nommée. Sans une évaluation appropriée et des documents à l'appui, il est difficile pour l'organisation de démontrer que la nomination était fondée sur le mérite. La CFP avait constaté le même enjeu dans ses vérifications de l'année dernière.

Résultats des enquêtes de la Commission de la fonction publique

3.15 Les enquêtes de la CFP constituent d'importantes activités de surveillance qui permettent de s'assurer, au cas par cas, que le cadre législatif et politique a été respecté, notamment l'exigence de fonder les nominations sur le mérite. Le pouvoir d'enquête de la CFP s'applique surtout à des cas précis touchant les processus de nomination externes, la fraude et l'influence politique. La CFP peut, dans certaines circonstances, mener une enquête sur un processus interne, soit à la demande d'un administrateur général lorsqu'il a lui-même dirigé le processus, soit dans le cas où le pouvoir de mener le processus interne n'a pas été délégué à l'administrateur général. Le chapitre 6 donne plus de détails à ce sujet.

3.16 En 2010-2011, les enquêtes de la CFP ont confirmé que le mérite est généralement respecté dans les processus de nomination externes, mais qu'il n'est pas toujours démontré adéquatement. Bien que le nombre d'enquêtes fondées ait considérablement augmenté depuis le dernier exercice (62 en 2010-2011 par rapport à 32 en 2009-2010), il ne s'agit tout de même que d'une petite proportion du nombre total de processus de nomination. En outre, selon la Commission, si les allégations de fraude ayant mené à une enquête se sont révélées fondées dans 22 cas en 2010-2011, comparativement à quatre l'an dernier, c'est que les organisations sont davantage sensibilisées au rôle de la CFP dans les enquêtes en cas de fraude. La Commission remarque également que 14 de ces 22 enquêtes concernent deux organisations.

3.17 Il est toutefois plus inquiétant de noter que, comme l'indiquaient les vérifications menées en 2010-2011, les enquêtes de la CFP ont révélé que de nombreux dossiers demeurent peu documentés. En examinant les dossiers relatifs à certains processus de nomination durant l'année, la CFP a constaté qu'il manquait des documents essentiels, ou que les candidats avaient été évalués inadéquatement.

Résultats des enquêtes des administrateurs généraux

3.18 Dans son évaluation du mérite, la CFP examine également les résultats des enquêtes sur la dotation menées par les administrateurs généraux. Ces derniers transmettent les résultats de ces enquêtes à la CFP dans le cadre de l'exercice annuel de surveillance que tient celle-ci. Bien que le nombre d'organisations ayant mené des enquêtes soit passé de 15 en 2009-2010 à 12 en 2010-2011, le nombre d'enquêtes signalées à la CFP a augmenté considérablement, pour atteindre 75 en 2010-2011, comparativement à 25 en 2009-2010. Cette augmentation est attribuable au fait que deux organisations ont adopté une démarche proactive pour l'examen de tout sujet de préoccupation éventuel. Ainsi, le ministère de la Défense nationale (MDN) a institué des enquêtes internes de l'administrateur général dès qu'un processus de nomination fait l'objet d'une plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique (mesure qui a donné lieu à 33 des 42 enquêtes signalées par le MDN). De son côté, Ressources humaines et Développement des compétences Canada a mis en œuvre, en 2010-2011, un programme complet d'enquêtes, dans le cadre duquel ont été réalisées 18 enquêtes de l'administrateur général durant l'exercice financier. La CFP appuie ces initiatives et encourage les autres organisations à adopter des pratiques semblables, afin de pouvoir s'occuper rapidement de toute préoccupation en matière de dotation.

3.19 Malgré l'augmentation du nombre d'enquêtes, le nombre d'enquêtes fondées réalisées en 2010-2011 (13) n'a augmenté que légèrement par rapport à l'exercice précédent (10). Aucune tendance générale n'a été observée dans les motifs à l'origine des allégations ayant mené aux enquêtes fondées. La majorité des enquêtes fondées découlait d'erreurs de procédure, comme le fait de ne pas évaluer des qualifications essentielles ou de ne pas présélectionner les candidats adéquatement. Lorsqu'il était déterminé que les allégations étaient fondées, les organisations prenaient les mesures nécessaires pour corriger la situation, notamment en révoquant la nomination, en annulant le processus ou en retirant les pouvoirs de dotation subdélégués jusqu'à ce que le gestionnaire concerné ait reçu la formation requise.

Valeurs directrices

3.20 Comme il a été indiqué ci-dessus, bien que le mérite soit nécessaire aux nominations internes et externes à la fonction publique, il n'est pas suffisant à lui seul. Il importe également de tenir compte des valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité, comme le prévoient la LEFP et le Cadre de lignes directrices en matière de nomination de la CFP.

Justice

3.21 La justice joue un rôle important dans les quatre valeurs directrices. En quelque sorte, la justice se définit comme étant le résultat de l'interaction entre ces valeurs. La perception de la justice dans un processus de nomination dépend largement dans quelle mesure ont été respectées les valeurs que sont l'accessibilité, la transparence et la représentativité, ainsi que les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique.

3.22 En 2010-2011, la CFP a examiné deux indicateurs clés de la justice : la perception des fonctionnaires et les nominations intérimaires de quatre mois ou plus.

3.23 **Perception des fonctionnaires à l'égard de la justice** – Le *Sondage sur la dotation – Candidats*[10] de la CFP renferme plusieurs questions sur la justice. Selon les résultats du cycle de 2010, 68 % des candidats avaient l'impression que l'évaluation de leurs capacités, de leurs connaissances et de leur expérience de travail avait été juste, par rapport à 69 % dans les sondages de 2008 et de 2009. La perception globale de justice dans le processus de dotation en général a légèrement diminué, passant de 76 % en 2009 à 74 % en 2010. Plus précisément, 48 % des répondants ont indiqué croire que le processus en général était juste « en grande partie » et 26 % croyaient qu'il était juste « dans une certaine mesure »[11]. Près d'un quart d'entre eux estimait que le processus de dotation en général n'était pas juste du tout ou ne l'était que très peu, malgré les changements apportés au système de dotation au cours des six dernières années.

3.24 La CFP a analysé davantage la question de la justice à l'aide des données du *Sondage sur la dotation – Candidats* de 2009; elle a ainsi approfondi son analyse des résultats présentés dans le *Rapport annuel 2009-2010*. Ces travaux ont permis de constater que le résultat du processus de dotation est le facteur qui influe le plus sur la perception de justice : les candidats retenus étaient cinq fois plus enclins que les candidats non retenus à juger que le processus était juste.

3.25 L'analyse a également révélé que divers facteurs influencent la perception de justice, comme la provenance du candidat (de l'intérieur ou de l'extérieur de la fonction publique), la création d'un bassin ou d'un répertoire de personnes qualifiées, l'étendue de la zone de sélection et la durée du processus de dotation. Plus particulièrement :

- Les candidats provenant de la fonction publique nommés au terme de processus de dotation collective étaient moins susceptibles de croire que le processus était juste, en comparaison avec ceux qui étaient nommés à l'issue d'un processus distinct. L'utilisation d'un processus de dotation collective ou l'existence d'un bassin n'influait pas sur la perception des candidats provenant de l'extérieur de la fonction publique. Les candidats qui avaient été inscrits dans un bassin, mais n'avaient jamais été nommés, avaient cinq fois plus tendance à croire que le processus était juste que les candidats non retenus (c.-à-d. les candidats qui n'avaient ni été nommés ni inscrits dans un bassin).
- La perception de justice varie selon la zone de sélection et l'admissibilité au processus. Les candidats provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique étaient plus enclins à trouver les processus justes lorsqu'ils étaient ouverts aux personnes de partout au pays, plutôt que restreints à une région en particulier. De plus, les candidats

[10] Le *Sondage sur la dotation – Candidats* porte sur une période de référence de 12 mois. La collecte de données se déroulait d'octobre 2007 à septembre 2008 pour le cycle de 2008, d'octobre 2008 à septembre 2009 pour le cycle de 2009, et de juillet 2009 à juin 2010 pour le cycle de 2010.

[11] *Sondage sur la dotation – Candidats* : 2008, 2009 et 2010 (données pondérées).

nommés provenant de l'intérieur de la fonction publique étaient moins susceptibles de trouver que le processus était juste lorsqu'il était externe que lorsqu'il était réservé aux fonctionnaires fédéraux.

- Les candidats qui, avant le processus de dotation, étaient étudiants ou travaillaient dans un organisme distinct, le cabinet d'un ministre, la Gendarmerie royale du Canada ou les Forces canadiennes avaient plus tendance à croire que les processus de dotation étaient justes. En revanche, les personnes qui fournissaient des services contractuels ou de consultation à la fonction publique fédérale, ainsi que les personnes employées à l'extérieur de celle-ci, étaient moins portées à croire que le processus de dotation était juste. Enfin, les candidats sans emploi avant le processus étaient près de quatre fois plus susceptibles de trouver que le processus n'était pas juste.
- Plus les candidats attendaient avant la conclusion du processus de dotation, moins ils avaient tendance à juger que le processus était juste. Pour les candidats provenant de la fonction publique, un processus long minait la perception de justice dans l'évaluation de leurs connaissances, de leurs capacités et de leurs études. Cependant, pour les candidats de l'extérieur de la fonction publique, un processus long renforçait la perception de justice à l'égard de l'évaluation de leurs qualités personnelles, de leurs études et de leurs connaissances.
- Parmi les personnes appartenant déjà à la fonction publique, les candidats retenus qui avaient passé des examens d'aptitude générale ou habiletés cognitives étaient moins susceptibles de trouver le processus de dotation juste. Les candidats retenus provenant de l'intérieur ou de l'extérieur de la fonction publique qui avaient passé un examen de connaissances écrit étaient plus portés à croire que le processus de dotation était juste que ceux qui n'avait pas subi un tel examen. Les candidats retenus qui avaient été conviés à une entrevue structurée par un comité d'évaluation avaient davantage l'impression que le processus était juste.

3.26 En 2010-2011, la CFP a publié les résultats des sondages sur la dotation de 2008 et 2009 pour chacune des organisations, y compris les données sur la perception des employés à l'égard de la justice. Ces données aideront les ministères et organismes à élaborer des pratiques en tenant compte des tendances propres à leur organisation.

3.27 **Nominations intérimaires** – Les nominations intérimaires peuvent être fort utiles lorsqu'il s'agit de satisfaire à des exigences opérationnelles temporaires et d'offrir des occasions de perfectionnement professionnel. Toutefois, puisqu'une nomination intérimaire peut avantager le fonctionnaire qui en fait l'objet une fois que le poste est doté de façon permanente, l'utilisation inadéquate de ce type de nomination et la manière dont les gestionnaires décident de faire ces nominations peuvent influer sur la perception de justice.

3.28 Pour cette raison, la CFP a étudié la façon dont les nominations intérimaires étaient utilisées au cours des dernières années. De 2002 à 2004, la CFP s'est rendu compte que les fonctionnaires ayant occupé un poste de façon intérimaire obtenaient une promotion à un poste du même groupe et du même niveau dans une proportion de 41,3 %. Dans la période de 2007 à 2009,

cette proportion avait diminué considérablement et était tombée à 33,5 %. En 2009-2010, la CFP a constaté que cette même proportion avait continué de diminuer, passant à 31,0 %. La durée des nominations intérimaires avait également diminué en 2009-2010 : elle était de 12,8 mois lorsque l'intérim se soldait par une promotion.

3.29 En 2008-2009, 84,2 % des nominations intérimaires de quatre mois ou plus avaient été effectuées au moyen de processus non annoncés. En 2009-2010, le pourcentage de nominations intérimaires découlant de processus non annoncés avait diminué, pour s'établir à 80,5 %. En 2010-2011, ce taux a continué de baisser, passant à 69,1 % des nominations intérimaires.

Accessibilité

3.30 Les Canadiens s'attendent à avoir accès aux emplois de la fonction publique pour lesquels ils sont qualifiés. La valeur de l'accessibilité est reflétée dans la LEFP et les *Lignes directrices en matière de nomination* de la CFP. La CFP tient à s'assurer que tous les Canadiens, y compris les personnes handicapées qui doivent utiliser d'autres services (p. ex. Infotel ou des services téléphoniques de lecteur d'écran), qu'ils fassent partie ou non de la fonction publique, ont accès aux possibilités d'emploi offertes au moyen du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) et du site Web *emplois.gc.ca*. La CFP s'attend à ce que les personnes de partout au pays aient une chance raisonnable de postuler et d'être considérées pour un emploi à la fonction publique, dans la langue officielle de leur choix. Les trois principaux indicateurs que la CFP utilise et surveille pour déterminer si la valeur qu'est l'accessibilité est respectée dans l'ensemble du système sont les suivants : la durée d'affichage des postes, les taux de candidature et de nomination de personnes provenant d'autres régions reliés à l'utilisation d'une zone nationale de sélection (ZNS), et l'utilisation de processus annoncés et non annoncés.

Veiller à l'accessibilité

Dans l'affaire *Jodhan* c. *Procureur général du Canada*, M^me^ Donna Jodhan, une personne ayant une déficience visuelle, affirmait qu'elle avait été victime de discrimination en raison de son incapacité à consulter les sites Web du gouvernement fédéral, y compris le Système de ressourcement de la fonction publique de la CFP et le site Web *emplois.gc.ca*. Bien qu'un appel de cette décision ait été interjeté devant la Cour d'appel fédérale, la CFP s'engage à assurer l'accessibilité pour les personnes handicapées.

3.31 **Durée d'affichage** – La durée d'affichage des postes est l'un des principaux indicateurs permettant de déterminer si un processus annoncé respecte l'objectif des lignes directrices en matière d'annonce dans le processus de nomination de la CFP, qui est de veiller à ce que les personnes qui sont dans la zone de sélection aient un accès raisonnable et l'occasion de postuler les postes.

3.32 En 2009-2010, la CFP a modifié ses lignes directrices en matière d'annonce dans le processus de nomination et ses documents d'orientation connexes afin d'établir une durée d'affichage minimale d'un jour ouvrable. Selon les documents d'orientation révisés, il est recommandé d'afficher le poste durant une à deux semaines. Cette durée tient compte du fait que les

gestionnaires doivent, d'une part, offrir un accès raisonnable au poste et respecter les autres valeurs directrices et, d'autre part, satisfaire aux exigences opérationnelles immédiates, en veillant notamment à l'efficience des pratiques.

3.33 Selon les données du SRFP et de Publiservice, environ 60 % des annonces de processus externes et 84 % des annonces de processus internes ont été affichées durant une semaine ou plus en 2010-2011. En d'autres termes, 16 % des annonces de processus internes et 40 % des annonces de processus externes ne respectaient pas le minimum recommandé pour la durée d'affichage, soit une semaine.

3.34 Le risque de recevoir un grand nombre de candidatures amène souvent les organisations à choisir d'afficher les postes moins longtemps en guise de stratégie de gestion du volume de candidatures. En 2010-2011, 21,0 % des annonces de processus externes et 2,4 % des annonces de processus internes ont été affichées pendant deux jours ou moins. La plupart de ces annonces (processus internes et externes) visaient des postes de commis ou des postes administratifs, dont les critères de mérite tendent à être plus génériques, ce qui fait donc augmenter le nombre de candidatures.

3.35 En 2011-2012, la CFP analysera plus en profondeur les effets d'une durée d'affichage d'un à cinq jours. Elle continuera également à surveiller les tendances en matière de durée d'affichage.

3.36 **Zone nationale de sélection** – L'utilisation de la ZNS est une exigence prévue dans les lignes directrices en matière de zone de sélection de la CFP qui permet aux Canadiens de partout au pays et à ceux qui vivent à l'étranger d'avoir un meilleur accès aux emplois de la fonction publique. Selon cette exigence, les emplois annoncés à l'extérieur de la fonction publique doivent être offerts à l'échelle nationale. Les données recueillies par la CFP depuis l'entrée en vigueur de la ZNS en 2001 montrent que cette exigence a bel et bien permis d'améliorer l'accessibilité des postes annoncés à l'extérieur de la fonction publique pour les Canadiens.

3.37 Comme l'indiquent les tableaux 51 et 52 de l'annexe 2, l'utilisation de la ZNS améliore également l'accessibilité des postes à long terme ou pour une période indéterminée à la fonction publique, tant au niveau d'agent qu'aux autres niveaux. Le nombre de candidatures présentées pour des postes d'agent qui provenaient de l'extérieur de la région où le poste est offert a constamment augmenté au fil des ans, passant de 590 351 en 2008-2009 à 667 977 en 2009-2010. En 2010-2011, ce nombre est tombé à 393 497, ce qui concordait avec la diminution de plus de 42,0 % du nombre total d'annonces (4 843 en 2009-2010, par rapport à 2 788 en 2010-2011). La proportion de candidatures provenant de l'extérieur de la région où le poste était offert est passée à 46,0 % des candidatures totales, en baisse par rapport aux 50,8 % de l'année précédente.

3.38 Le nombre de candidatures à des postes d'agent offerts dans la région de la capitale nationale (RCN) qui provenaient de l'extérieur de celle-ci a également augmenté graduellement. En effet, la proportion de ces candidatures, qui était de 37,5 % de toutes les candidatures présentées dans la RCN en 2007-2008, a grimpé à 41,3 % en 2008-2009, puis à 42,0 % en 2009-2010. En 2010-2011, le taux est demeuré stable, à 41,9 %.

3.39 Les postes autres que ceux d'agent ne sont assujettis à la ZNS que depuis le quatrième trimestre de l'exercice 2008-2009, ce qui limite les possibilités de comparaison de données avec les années antérieures. Néanmoins, les données montrent que la proportion de candidatures provenant de l'extérieur de la région est passée de 33,2 % en 2009-2010 à 36,0 % en 2010-2011. En ce qui concerne la RCN, la proportion de candidatures à des postes autres que ceux d'agent provenant de l'extérieur de la région est passée de 26,6 % en 2008-2009 à 34,3 % en 2009-2010. En 2010-2011, 31,0 % des candidatures provenaient de l'extérieur de la RCN.

3.40 La proportion de nominations de candidats provenant d'autres régions à des postes autres que ceux d'agent est passée de 7,3 % en 2009-2010 à 9,6 % en 2010-2011. Pour les postes d'agent, cette proportion n'a pratiquement pas changé : 19,5 % en 2009-2010 et 19,8 % en 2010-2011. Dans la RCN, où la ZNS est en vigueur depuis plus longtemps, le taux de nomination de candidats provenant d'autres régions à des postes d'agent, qui était de 21,7 % en 2008-2009, a atteint 25,8 % en 2009-2010. En 2010-2011, ce taux a diminué à 22,3 %.

3.41 En 2009-2010, les Lignes directrices en matière de zone de sélection ont été modifiées de façon à permettre aux organisations de demander une exemption aux exigences de la ZNS. La Commission étudie les demandes d'exemption au cas par cas, pour répondre à des besoins organisationnels urgents et temporaires. Lorsqu'elle examine ces demandes, la CFP évalue, entre autres facteurs, les répercussions de l'exemption sur la valeur de l'accessibilité pour les Canadiens (p. ex. des emplois seraient offerts à l'échelle du pays) ainsi que la santé, la sécurité et l'intérêt du public.

3.42 En 2010-2011, la CFP a accordé une troisième exemption à l'exigence de la ZNS. L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) avait demandé une exemption afin de doter rapidement une centaine de postes d'agent d'application de la loi à l'intérieur du pays à différents niveaux, à compter d'avril 2011. Plusieurs municipalités étaient visées, notamment la région du Grand Toronto, Ottawa, Windsor, St. Clair, Niagara, Hamilton, Montréal, Vancouver, Calgary et Halifax. La zone de sélection proposée se situait dans un rayon de 250 km de chaque municipalité. L'exemption a été accordée, étant donné que le renvoi rapide de réfugiés était un élément crucial de la réforme du programme gouvernemental des réfugiés. En outre, les accords de financement en place à l'époque arrivaient à terme, de telle sorte que l'ASFC était incapable de satisfaire aux exigences du gouvernement. L'exemption a donc été accordée en raison de l'urgence de la situation, et parce que les postes étaient temporaires, et que des Canadiens d'un peu partout au pays pouvaient les postuler.

3.43 Au cours de la prochaine année, la CFP continuera de surveiller les tendances dans les candidatures et les nominations, tant pour les postes d'agent que pour les autres postes.

3.44 **Utilisation de processus annoncés et non annoncés** – Le choix des gestionnaires entre un processus de nomination annoncé et un processus de nomination non annoncé est l'un des facteurs les plus déterminants de l'accessibilité des emplois à la fonction publique. D'ailleurs, pour évaluer les progrès réalisés au regard de l'accessibilité, la CFP examine, entre autres, le nombre de processus annoncés par rapport au nombre de processus non annoncés au sein des organisations et entre celles-ci.

3.45 La LEFP et les Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination de la CFP fournissent aux gestionnaires subdélégués différentes possibilités quant au choix du processus de nomination. Un processus de nomination peut être annoncé ou non annoncé, interne ou externe, en fonction du poste à doter, des besoins de l'organisation ainsi que de ses plans des ressources humaines et de l'équité en matière d'emploi.

3.46 La CFP est d'avis que le recours aux processus annoncés devrait constituer la norme dans la plupart des cas, étant donné que ceux-ci permettent davantage de respecter non seulement l'accessibilité, mais également les autres valeurs directrices que sont la justice, la transparence et la représentativité. Si les postes vacants sont annoncés, le processus est transparent et un groupe diversifié de personnes peuvent poser leur candidature. Par ailleurs, le fait de permettre à un grand nombre de personnes de postuler et d'être prises en considération pour les postes vacants renforce la perception de justice chez les fonctionnaires et les candidats, favorise la représentativité, réduit le risque, réel ou perçu, d'influence politique ou de favoritisme personnel dans le processus de nomination, et aide les gestionnaires à remédier aux pénuries de main-d'œuvre.

3.47 Quand un processus de nomination non annoncé est utilisé, les lignes directrices de la CFP exigent une justification écrite. Celle-ci doit être versée au dossier de dotation et montrer que le choix d'un tel processus respecte les valeurs directrices et qu'il est conforme au plan des ressources humaines de l'organisation et aux critères organisationnels applicables aux processus non annoncés.

3.48 Parmi les répondants au *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* de 2010, 73 % ont affirmé que le choix d'un processus de dotation non annoncé faisait partie du plan des ressources humaines de leur organisation. Alors que la plupart des gestionnaires d'embauche (98 %) ont indiqué qu'une justification écrite expliquant l'utilisation d'un processus non annoncé avait été versée au dossier de dotation, seulement 76 % d'entre eux ont transmis cette justification aux autres parties concernées. Dans le sondage de 2010, les gestionnaires ayant eu recours à des processus non annoncés ont indiqué trois grandes raisons expliquant l'utilisation de tels processus : besoin urgent en personnel (87 %), pénurie de main-d'œuvre (74 %), investissements faits dans l'effectif (56 %).

3.49 Chaque trimestre, les organisations font rapport à la CFP de leur utilisation des processus non annoncés. Selon les données fournies par les organisations qui ont été comparées avec les dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation, l'utilisation des processus annoncés a légèrement diminué en 2010-2011 (63,4 % en 2009-2010 et 62,0 % en 2010-2011), tandis que l'utilisation de processus non annoncés a augmenté (36,6 % en 2009-2010 et 38,0 % en 2010-2011). Le tableau 9 présente les détails sur l'utilisation des processus annoncés et non annoncés en 2010-2011, selon le type de nomination.

Tableau 9 : Estimations en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* des nominations externes et internes à la fonction publique, selon le type de nomination et le processus pour l'exercice financier 2010-2011

Type de nomination[1]	Annoncé (%)	Non annoncé (%)	Total[2] (%)
Nominations externes	73,5	26,5	100,0
Promotions	64,5	35,5	100,0
Nominations intérimaires[3]	30,9	69,1	100,0
Total	**62,0**	**38,0**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation comparés aux dossiers des organisations

[1] Inclut les nominations dans des postes pour une période indéterminée et de durée déterminée. Exclut les nominations latérales et régressives et les mutations.

[2] Ces données ont été obtenues par la comparaison des 48 781 nominations effectuées en 2010-2011 provenant des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation avec les données fournies chaque trimestre par les organisations (provenant principalement de processus manuels de collecte de données). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données organisationnelles que pour environ 69 % des nominations.

[3] Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

3.50 En 2010-2011, la CFP a évalué la possibilité de réduire le fardeau de production de rapports des organisations en utilisant les renseignements recueillis dans le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) pour mesurer l'utilisation des processus non annoncés par les organisations. Les premiers essais ont montré que le SGIP ne pouvait pas à lui seul fournir les renseignements nécessaires. La CFP a donc adopté une nouvelle démarche visant à compléter les données du SGIP avec des renseignements tirés d'autres sources. Les premiers résultats sont prometteurs, mais il faudra procéder à des essais supplémentaires, qui seront réalisés au cours du prochain exercice financier.

Transparence

3.51 Comme l'indiquent les lignes directrices de la CFP, les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques de dotation sont communiqués ouvertement et en temps opportun pour assurer le respect de la valeur directrice qu'est la transparence. Lorsque de l'information sur une nomination ou une proposition de nomination est manquante ou n'est pas entièrement divulguée, des questions légitimes peuvent être soulevées au sujet du mérite, de la justice ainsi que de l'impartialité politique des décisions de dotation. Une telle situation peut ensuite miner la confiance des Canadiens dans leur fonction publique.

3.52 Dans le *Sondage sur la dotation – Candidats*, les répondants doivent indiquer leur perception à l'égard de la transparence des processus de dotation réalisés dans leur unité de travail. En 2010, 68 % des répondants ont indiqué estimer que ces processus étaient menés de façon transparente, une baisse de trois points de pourcentage par rapport à 2009 (71 %).

3.53 **Transparence dans les annonces** – Aux yeux de nombreuses personnes qui postulent des emplois à la fonction publique, la transparence commence par l'affichage de la possibilité d'emploi. Pour être entièrement transparentes, les annonces doivent fournir aux personnes qui sont dans la zone de sélection suffisamment de renseignements sur le poste à doter, le processus de nomination et les méthodes d'évaluation qui seront utilisées, afin de leur permettre de décider en toute connaissance de cause de postuler ou non. La CFP offre des conseils et des outils aux gestionnaires afin de les aider à établir leur stratégie d'affichage pour attirer un nombre suffisant de candidats qualifiés, particulièrement dans les secteurs où le recrutement est difficile, comme les groupes spécialisés ou ceux touchés par une pénurie, et à gérer efficacement un grand nombre de candidatures.

3.54 Dans le cadre de la mise à jour continue des lignes directrices et de ses activités de diligence raisonnable, la CFP prévoit examiner, en 2011-2012, le contenu des annonces afin de déterminer dans quelle mesure elles contribuent au respect de la valeur de transparence et des Lignes directrices en matière d'annonces.

3.55 **Discussions informelles** – Selon les Lignes directrices en matière de discussions informelles de la CFP, les personnes dont la candidature n'est pas retenue dans le cadre d'un processus de nomination interne ont l'occasion de discuter de la décision dans les meilleurs délais suivant la prise de cette décision. Cela favorise la transparence et la communication tout au long du processus de nomination, contribuant ainsi à un milieu de travail sain. Les discussions informelles permettent également aux gestionnaires de corriger efficacement et rapidement les erreurs ou les méprises commises dans le processus de nomination, de sorte que les nominations puissent être effectuées sans retard indu. Le *Sondage sur la dotation* de la CFP permet de recueillir de l'information auprès des gestionnaires et des employés sur l'utilisation des discussions informelles et leur efficacité. Selon les résultats du sondage de 2010, environ 50 % des gestionnaires d'embauche ont reçu une demande de discussion informelle de la part d'un employé. Ce nombre constitue un recul comparativement à 2009, alors que 53 % des gestionnaires avaient reçu une telle demande.

3.56 Le *Sondage sur la dotation – Candidats* permet de recueillir de l'information sur la perception des candidats à l'égard des discussions informelles dans le cadre de processus de dotation annoncés. Globalement, le sondage de 2010 fait état d'une baisse minime du taux de candidats satisfaits du résultat des discussions informelles, qui est passé de 65 % en 2009 à 62 % en 2010. Cependant, le taux de satisfaction des candidats relativement au temps nécessaire pour avoir une discussion informelle n'a pas changé, soit à 85 % en 2009 et en 2010.

3.57 La proportion de candidats qui ont été réintégrés dans le processus par suite d'une discussion informelle est demeurée relativement stable en 2009 (13 %) et en 2010 (12 %). En revanche, la proportion de candidats qui ont demandé une discussion informelle avec le gestionnaire d'embauche après avoir vu leur candidature éliminée a continué de diminuer, glissant à 45 % en 2010, par rapport à 51 % en 2008 et à 47 % en 2009. Le tableau 10 présente en détail les résultats du sondage.

Tableau 10 : Résultats sur la discussion informelle : candidats éliminés pour considération dans les processus de dotation annoncés

	2008 %	2009 %	2010 %
Pourcentage des candidats ayant participé à une discussion informelle	51	47	45
Pourcentage des candidats satisfaits du dénouement de la discussion informelle[1]	61	65	62
Pourcentage des candidats satisfaits de la rapidité à obtenir une discussion informelle[1]	83	85	85
Pourcentage des candidats ayant participé à une discussion informelle et ayant été réintégrés dans le processus de dotation	14	13	12

Source : Sondage sur la dotation – Candidats : 2008, 2009 et 2010 (données pondérées)

[1] Inclut les candidats qui étaient satisfaits « dans une certaine mesure » et « en grande partie ».

3.58 En 2010-2011, pour respecter un engagement pris dans son rapport annuel 2009-2010, la CFP a mis à jour ses documents d'orientation sur les discussions informelles. Ce matériel révisé répond directement aux commentaires des intervenants durant le récent examen réalisé par la CFP de sa série de lignes directrices. Les documents d'orientation clarifient les attentes de la CFP à l'égard des discussions informelles et fournissent aux gestionnaires et aux employés de l'information sur les objectifs de ces discussions. Ces documents entreront en vigueur en 2011-2012.

3.59 En 2010-2011, la CFP a également donné suite à un engagement pris dans le rapport annuel de l'année précédente relativement à ses Lignes directrices en matière de notification. La LEFP et les lignes directrices de la CFP exigent que, dans le cadre de processus internes, le nom des personnes dont la candidature est retenue en vue d'une nomination, puis le nom de celles qui font l'objet d'une proposition de nomination ou qui sont nommées, soient communiqués par écrit aux personnes qui ont le droit d'être notifiées. Ces deux notifications obligatoires visent à favoriser la transparence, en fournissant aux personnes qui sont dans la zone de sélection de l'information sur la décision de nomination et leur droit de recours. Les notifications contribuent également à l'efficacité du processus, étant donné qu'elles facilitent la résolution des problèmes au niveau du gestionnaire subdélégué; la situation peut ainsi être corrigée rapidement et, le cas échéant, le candidat peut réintégrer le processus.

3.60 En revanche, l'obligation de publier une deuxième notification peut avoir des conséquences inattendues, particulièrement lorsque les nominations découlent de processus de dotation collective. Durant ces processus, les candidats dont la candidature est déjà éliminée continuent d'être notifiés et ont ainsi la possibilité de demander une discussion informelle et de faire appel aux mécanismes de recours chaque fois qu'une personne faisant partie du bassin de candidats qualifiés est nommée. Par conséquent, le fardeau administratif des gestionnaires et des organisations augmente considérablement.

3.61 Compte tenu de la situation, la CFP a commencé, en 2010-2011, à élaborer un décret d'exemption visant à réduire les multiples de notifications et occasions d'utiliser les mécanismes de recours. Le décret exempterait des personnes dont la candidature a été éliminée, parce qu'elles ne possédaient pas l'une des qualifications essentielles, de recevoir des notifications subséquentes et d'avoir plus d'une occasion de déposer une plainte au Tribunal de la dotation de la fonction publique. Les consultations à cet égard sont en cours, et les travaux se poursuivront en 2011-2012.

Représentativité

3.62 À titre d'institution nationale, et comme l'établit le préambule de la LEFP, la fonction publique doit être représentative de la diversité canadienne et capable de servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix. En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la CFP doit identifier et supprimer les obstacles dans le système de nomination pour les quatre groupes désignés (les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles), instaurer des lignes directrices et des usages positifs et prendre des mesures d'adaptation raisonnables pour créer une fonction publique représentative.

3.63 **Évaluation des tendances et du rendement sur le plan de l'équité en matière d'emploi** – En 2010-2011, plus de 288 000 personnes ont répondu au moyen du SRFP à 3 128 annonces publiées sur le site Web *emplois.gc.ca* visant des postes dont la zone de sélection incluait les personnes résidant partout au Canada. Comme l'illustre le tableau 11, dans trois des quatre groupes désignés (sauf celui des personnes handicapées), les taux de nomination à la fonction publique continuent de dépasser la disponibilité de leurs membres au sein de la population active.

3.64 La proportion de postulants autochtones a beaucoup augmenté, atteignant 4,8 % en 2010-2011 comparativement à 3,8 % en 2009-2010. En outre, la proportion de nominations externes à la fonction publique visant des Autochtones a légèrement progressé, passant de 4,6 % en 2009-2010 à 4,7 % en 2010-2011. Durant l'exercice 2010-2011, les femmes autochtones représentaient 67,8 % de tous les Autochtones nommés de l'extérieur de la fonction publique, soit plus du double de la proportion d'hommes autochtones (32,2 %).

3.65 Contrairement à l'exercice précédent, tant le nombre que la proportion de nominations externes visant des membres des minorités visibles ont diminué en 2010-2011. Alors que le pourcentage de postulants faisant partie des minorités visibles était de 25,9 % en 2009-2010, il est tombé à 22,8 % en 2010-2011. Il en va de même pour la proportion de nominations externes visant ce groupe, qui a glissé de 21,2 % en 2009-2010 à 18,6 %. En 2010-2011, 54,7 % des nominations de membres des minorités visibles visaient des femmes, tandis que 45,3 % visaient des hommes.

3.66 Chez les personnes handicapées, le pourcentage de postulants a légèrement diminué (3,0 % en 2009-2010 et 2,7 % en 2010-2011). La proportion de nominations externes visant des personnes handicapées a également baissé depuis le dernier exercice, passant de 3,1 % à 2,6 %. En 2010-2011, le taux de nomination des hommes handicapés (51,5 %) était trois points de pourcentage plus élevé que celui des femmes handicapées (48,5 %). La CFP craint que la tendance descendante que continue de suivre le taux des nominations externes visant les personnes handicapées nuise à leur représentation à long terme au sein de la fonction publique.

3.67 La proportion de nominations externes visant des femmes a légèrement diminué, passant de 55,5 % en 2009-2010 à 55,2 % en 2010-2011.

Tableau 11 : Pourcentage de postulants à des processus annoncés et de nominations externes à des postes pour une période indéterminée et à des postes pour une durée déterminée de trois mois ou plus, selon le groupe désigné d'équité en emploi et l'exercice financier, comparativement à leur disponibilité au sein de la population active en 2006

Groupe désigné	2008-2009	2009-2010	2010-2011	DPA en 2006[1]
% de postulants[2]				
Autochtones	3,6	3,8	4,8	3,0
Personnes handicapées	3,0	3,0	2,7	4,0
Membres des minorités visibles	24,7	25,9	22,8	12,4
Femmes	57,8	45,3[3]	N/D[4]	52,3
% de nominations externes				
Autochtones[5]	4,2	4,6	4,7	3,0
Personnes handicapées[5]	3,3	3,1	2,6	4,0
Membres des minorités visibles[5]	18,8	21,2	18,6	12,4
Femmes[6]	57,1	55,5	55,2	52,3

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)

[1] Le taux de disponibilité au sein de la population active (DPA) en 2006 pour l'ensemble de la fonction publique a été fourni par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

[2] Dans le cas des postulants à des processus annoncés, les pourcentages indiqués pour les quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les données provenant des postulants qui ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP.

[3] En raison d'un changement de méthode de calcul, ce pourcentage n'est pas comparable à celui des années antérieures.

[4] En raison d'un changement dans la saisie des données, les données sur le sexe des postulants ne sont plus disponibles.

[5] Pour les nominations externes à la fonction publique, les pourcentages pour ces trois groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les données des postulants qui ont présenté leur candidature et qui ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP au cours des deux derniers exercices et lorsqu'une correspondance a pu être établie avec les dossiers des activités d'embauche et de dotation de la CFP pour l'exercice financier en cours.

[6] Les chiffres pour les femmes nommées à la fonction publique sont extraits des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation, lesquels sont fondés sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

3.68 En 2010-2011, la CFP s'est concentrée sur quatre aspects clés afin d'améliorer davantage la représentation des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi (EE) au sein de la fonction publique, soit :

- améliorer les données sur l'EE;
- évaluer la mise en œuvre de l'approche pour l'affirmation de l'affiliation autochtone;
- faciliter la compréhension de l'EE;
- favoriser l'adoption de stratégies efficaces pour améliorer le recrutement des membres des groupes désignés et, plus particulièrement, des personnes handicapées.

3.69 **Améliorer les données sur l'équité en matière d'emploi** – Dans son rapport annuel 2009-2010, la CFP faisait état des défis constants que représentait la collecte de données statistiques exactes et fiables sur les groupes désignés, conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, en raison de la diversité des systèmes, des méthodes et des pratiques utilisés par les différentes organisations dans la fonction publique. La CFP est particulièrement préoccupée par les données relatives à l'auto-identification au regard de l'EE.

3.70 En mai 2010, la CFP et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines ont rédigé conjointement une lettre destinée aux chefs des ressources humaines intitulée *Utilisation, aux fins de l'auto-identification, des renseignements fournis dans les autodéclarations*. Cette lettre précisait que les organisations pouvaient se servir, aux fins de l'auto-identification de leurs employés, des renseignements fournis par les postulants dans leur autodéclaration, à condition toutefois d'avoir obtenu leur consentement préalable. La CFP a fourni d'autres avis dans ses *Notes explicatives sur l'autodéclaration en matière d'équité en emploi dans le processus de dotation*, afin de répondre aux questions des ministères et organismes. L'intégration des renseignements provenant de l'autodéclaration et de l'auto-identification permettra d'établir plus précisément la situation de l'EE dans la fonction publique, et réduira pour les organisations et les postulants le fardeau des multiples documents à remplir.

3.71 **Évaluer la mise en œuvre de l'approche pour l'affirmation de l'affiliation autochtone** – Dans son rapport annuel 2009-2010, la CFP s'était engagée à revoir l'approche qu'elle avait mise en place en janvier 2010 afin de répondre à des préoccupations concernant de fausses déclarations faites par des non-Autochtones qui postulaient des emplois annoncés pour les Autochtones. Selon cette approche, les organisations doivent utiliser le Formulaire d'affirmation d'affiliation autochtone (FAAA) pour les processus de nomination annoncés et non annoncés, internes et externes, qui ciblent des Autochtones. Les organisations sont également encouragées à établir des exigences et des compétences pour le poste à titre de qualifications essentielles ou de qualifications constituant un atout, comme la connaissance d'une langue, de la culture, des valeurs ou des coutumes autochtones. La CFP fournit de l'information, des outils et une orientation aux organisations et aux candidats pour s'assurer que l'approche est bien comprise et qu'elle est mise en œuvre uniformément.

3.72 Par suite de son examen de 2010-2011, la CFP a conclu que :

- le FAAA a atteint ses objectifs : les organisations et les fonctionnaires sont davantage sensibilisés au problème que représentent les fausses déclarations, comme en témoignent le nombre d'occasions où des organisations ont demandé aux personnes de prouver leur affiliation et le nombre de plaintes reçues par les organisations et la CFP;
- globalement, le FAAA n'est un fardeau ni pour les organisations ni pour les candidats, et les difficultés que pose son application sont minimes. Il faut toutefois noter que le FAAA n'a été utilisé que dans le cadre des processus visant les groupes désignés au titre de l'EE, ce qui a représenté environ 1 % des nominations totales à la fonction publique de 2007-2008 à 2009-2010;
- les données recueillies à ce jour semblent indiquer que l'approche peut être efficace pour prévenir les fausses déclarations. Les candidats et les organisations ont déposé peu de plaintes. La plupart des candidats n'ont pas trouvé que le FAAA portait atteinte à leur vie privée ou qu'il était difficile à remplir.

3.73 **Favoriser l'adoption de stratégies efficaces pour améliorer le recrutement des membres des groupes désignés** – En 2010-2011, la CFP a analysé en détail les taux de candidatures et de recrutement des membres des groupes désignés au titre de l'EE, par organisation et groupe professionnel. Le but de cette analyse était de repérer les obstacles et d'élaborer des stratégies appropriées pour améliorer la représentation des groupes désignés à tous les niveaux de la fonction publique. La CFP entend communiquer ses résultats aux ministères et organismes en 2011-2012 et compte les inviter à travailler de concert à l'établissement d'une fonction publique représentative.

3.74 La CFP a publié une analyse documentaire des stratégies de recrutement pour les personnes handicapées dans les secteurs public et privé, au Canada et à l'étranger. Voici quelques conclusions importantes tirées de cette analyse :

- bien que plusieurs pays aient établi un cadre législatif en la matière, les mesures concrètes de recrutement et d'intégration des personnes handicapées varient grandement et dépendent des priorités du gouvernement à cet égard;
- l'engagement de la haute direction et des gestionnaires d'embauche, la formation et la sensibilisation, de même que la disponibilité de ressources humaines et financières sont des éléments essentiels au recrutement et à l'intégration des personnes handicapées;
- les pratiques et les outils de recrutement les plus efficaces comprennent les programmes de stage, les salons de l'emploi ciblant particulièrement les personnes handicapées, les outils Web, dont les sites d'annonce d'emplois, ainsi que les bases de données sur les chercheurs d'emploi.

La CFP invitera les principaux intervenants à donner suite aux résultats de ses travaux et à prendre part aux prochaines étapes dans l'année qui vient.

3.75 Conformément à un engagement pris dans son rapport annuel 2009-2010, la CFP a modifié ses Lignes directrices en matière d'évaluation afin de clarifier les responsabilités à l'égard des mesures d'adaptation. Ces lignes directrices modifiées seront mises en œuvre en 2011-2012.

3.76 En 2010-2011, la CFP a analysé l'influence des exigences linguistiques sur l'avancement professionnel des membres des minorités visibles dans les organisations assujetties à la LEFP pour ce qui est de la dotation. L'analyse a permis de constater que ces exigences ne semblent pas avoir de répercussions négatives sur l'avancement professionnel des membres des minorités visibles. La CFP a publié un bulletin statistique à ce sujet.

Chapitre 4

Une fonction publique non partisane

4 Une fonction publique non partisane

Points saillants :

- L'évaluation de l'impartialité politique de la fonction publique réalisée par la Commission de la fonction publique (CFP) en 2010-2011 a révélé qu'il faut poursuivre les travaux afin de s'assurer que la fonction publique est impartiale et perçue comme telle dans les secteurs suivants : la dotation et la nomination de cadres supérieurs, les activités politiques des fonctionnaires, et la relation entre la fonction publique et la sphère politique.
- En 2010-2011, la CFP a ouvert plusieurs enquêtes sur des cas possibles d'influence politique dans des nominations. L'influence politique en dotation, tant réelle que perçue, représente un risque pour l'impartialité politique de la fonction publique.
- Les fonctionnaires sont davantage sensibilisés à leurs droits et à leurs responsabilités en matière d'activités politiques; toutefois, un nombre important d'entre eux demeurent peu informés à ce sujet.
- En 2010-2011, la CFP a continué de fournir des avis afin d'aider les fonctionnaires à prendre des décisions sur leur participation à certaines activités politiques. Cependant, il revient à chaque fonctionnaire de faire preuve de jugement à cet égard. La CFP entend examiner les questions figurant dans son outil d'autoévaluation des activités politiques afin de répondre à certaines préoccupations soulevées au cours des dernières élections fédérales, préoccupations selon lesquelles son outil dissuaderait indûment les fonctionnaires de participer à des activités politiques.

4.1 L'impartialité politique, tout comme le mérite, est l'une des pierres angulaires d'une fonction publique indépendante et professionnelle et d'un gouvernement démocratique responsable. Une fonction publique non partisane offre aux ministres des conseils stratégiques objectifs et fournit à la population canadienne des programmes et services de façon politiquement impartiale. Elle assure la stabilité durant les changements de gouvernement.

4.2 L'impartialité politique est une valeur fondamentale de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Le préambule de celle-ci reconnaît l'importance de veiller à ce que le caractère non partisan de la fonction publique soit protégé de façon indépendante. Aux termes du paragraphe 30(1) de la LEFP, toutes les nominations externes et internes à la fonction publique doivent être indépendantes de toute influence politique. La partie 7 reconnaît aux fonctionnaires le droit de se livrer à des activités politiques tout en respectant le principe d'impartialité politique au sein de la fonction publique. Elle précise en outre les rôles et responsabilités des fonctionnaires et de la CFP concernant la participation à des activités politiques.

4.3 Le présent chapitre rend compte de la situation de l'impartialité politique dans la fonction publique en 2010-2011. Il fournit un aperçu des changements survenus au cours de l'année dans les secteurs suivants : l'impartialité politique dans la dotation et la nomination

de cadres supérieurs, les activités politiques des fonctionnaires, et la relation entre la fonction publique et la sphère politique. Dans chacun de ces trois secteurs, l'impartialité réelle et perçue de la fonction publique influe sur le degré de confiance des Canadiens envers la fonction publique et son rôle de servir l'intérêt public. Les progrès réalisés quant au mérite, l'autre valeur fondamentale de la LEFP, sont traités au chapitre 3.

Impartialité politique dans la dotation et la nomination de cadres supérieurs

Influence politique en matière de dotation

4.4 En 2010-2011, la CFP a continué de s'assurer que, comme le prévoit le paragraphe 30(1) de la LEFP, les nominations externes et internes à la fonction publique étaient fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique.

4.5 Avant 2010-2011, une seule allégation d'influence politique en dotation, étayée par des preuves, avait été signalée à la CFP depuis l'entrée en vigueur complète de la LEFP, à la fin de 2005. Le dossier a été examiné en 2006-2007, et il a été déterminé que les allégations n'étaient pas fondées.

4.6 En 2010-2011, la CFP a reçu plusieurs allégations d'influence politique en dotation au sein de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Une autre allégation connexe a été déposée au début de 2011-2012. Ces allégations ont été soumises à la présidente de la CFP en février 2011, par le député alors élu de la circonscription Moncton-Riverview-Dieppe, au nom du caucus de l'Atlantique du parti qui formait alors l'Opposition officielle.

4.7 Par la suite, la CFP a ouvert cinq enquêtes, en vertu de l'article 68 de la LEFP, sur l'influence politique dans les nominations, ainsi que sur l'intégrité du processus de nomination externe, en vertu de l'article 66 de cette même loi. Ces enquêtes permettent à la CFP de déterminer, à partir de la preuve disponible, si les nominations étaient indépendantes d'influence politique et fondées sur le mérite, ou s'il y a eu des erreurs, des omissions ou une conduite irrégulière. Ces enquêtes devraient se terminer en 2011-2012, et la CFP fera rapport des résultats.

4.8 Lorsqu'il y a allégation d'influence politique en matière de dotation, le pouvoir d'enquête de la CFP est l'un des outils importants à sa disposition pour protéger le caractère non partisan de la fonction publique en tant qu'institution. La communication des résultats d'enquêtes aide la CFP et d'autres intervenants, y compris les administrateurs généraux, à jouer leur rôle respectif dans le maintien de l'impartialité politique, réelle ou perçue, de la fonction publique. Lorsqu'elle juge qu'une nomination est entachée d'influence politique, la Commission peut prendre toute mesure corrective qu'elle estime appropriée, y compris la révocation de la nomination.

Nominations d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres

4.9 En 2010-2011, la CFP a continué d'examiner les nominations d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres qui intègrent ou réintègrent la fonction publique, afin de s'assurer que ces dernières ne présentent aucun risque, réel ou perçu, pour l'impartialité politique de la fonction publique.

4.10 Les ministres nomment eux-mêmes le personnel de leur cabinet, conformément à l'article 128 de la LEFP. Bien qu'une expérience de travail au sein d'un cabinet de ministre constitue un atout important pour certains postes de la fonction publique, les nominations d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres à des postes de la fonction publique, comme toutes les nominations à celle-ci, doivent respecter les valeurs fondamentales et les valeurs directrices. Ces nominations ne doivent pas découler d'un accès indu à des postes de la fonction publique ou d'une influence politique.

4.11 Selon la base de données centrale de la CFP, le nombre total de membres du personnel des cabinets de ministres était de 503 au 31 mars 2011, une baisse par rapport aux 521 recensés le 31 mars 2010. Il s'agissait d'ailleurs de la première baisse observée après quatre ans d'augmentation constante. Sur les 10 dernières années, la moyenne s'établit à 437.

4.12 L'article 35.2 de la LEFP autorise tout membre du personnel du cabinet d'un ministre, du leader de l'Opposition au Sénat ou du chef de l'Opposition à la Chambre des communes à participer, pendant une période d'un an à partir de la date de sa cessation d'emploi, à des processus de nomination internes annoncés ouverts à tous les fonctionnaires fédéraux (après avoir travaillé pendant au moins trois ans dans un tel cabinet). Il incombe à la CFP de confirmer si un ancien membre du cabinet d'un ministre remplit les critères de cette disposition sur la mobilité et de fournir aux personnes admissibles l'accès aux processus de nomination internes annoncés.

4.13 En 2010-2011, sept personnes ayant été employées dans le cabinet d'un ministre ont demandé à la CFP de confirmer leur admissibilité à la disposition sur la mobilité. De ce nombre, cinq ont été reconnues admissibles aux processus internes annoncés, une personne a vu sa demande refusée et une a choisi de ne pas poursuivre le processus de confirmation.

4.14 Lorsqu'une personne est admissible à la disposition sur la mobilité ou lorsqu'elle est nommée à un poste de la fonction publique alors qu'elle faisait partie de la sphère politique, il est important qu'elle soit consciente des valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique. En 2011-2012, la CFP commencera donc à fournir des renseignements sur les valeurs fondamentales aux anciens membres du personnel des cabinets de ministres admissibles à la disposition sur la mobilité. Une sensibilisation aux valeurs fondamentales favorisera la compréhension des éléments essentiels à une fonction publique professionnelle et facilitera toute transition éventuelle vers la fonction publique fédérale.

4.15 En 2010-2011, neuf anciens membres du personnel des cabinets de ministres ont intégré la fonction publique, ce qui est inférieur aux 17 cas observés en 2009-2010. De ces neuf personnes, trois étaient des fonctionnaires qui réintégraient la fonction publique. Les six autres ont été nommées à la fonction publique après leur emploi dans le cabinet d'un ministre.

4.16 Des six anciens membres du personnel des cabinets de ministres nommés à la fonction publique en 2010-2011, quatre ont été nommés au sein même de l'organisation où ils travaillaient auparavant comme membres du personnel ministériel. La plupart de ces nominations (3 sur 4) ont été effectuées à l'issue d'un processus non annoncé ou d'un processus dont on ignore s'il était annoncé ou non annoncé.

4.17 En 2010-2011, la CFP a examiné les nominations d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres qui intégraient ou réintégraient la fonction publique, depuis l'entrée en vigueur complète de la LEFP en 2005-2006. Durant cette période, 189 anciens membres du personnel des cabinets de ministres ont été nommés à la fonction publique ou ont réintégré celle-ci.

4.18 Des 189 anciens membres du personnel des cabinets de ministres nommés au cours de ces six années, 100 étaient des fonctionnaires réintégrant la fonction publique. Les 89 autres étaient nommés à la fonction publique pour la première fois. Plus du quart de ces nouvelles nominations (25 sur 89) ont été effectuées au sein même de l'organisation où la personne travaillait auparavant comme membre du personnel ministériel. Par ailleurs, plus des deux tiers d'entre elles (62 sur 89) découlaient de processus non annoncés ou de processus dont on ignore s'ils étaient annoncés ou non annoncés, ce qui peut poser des risques plus importants pour l'impartialité politique de la fonction publique.

4.19 Tous les fonctionnaires, y compris les anciens membres du personnel des cabinets de ministres, doivent exercer leurs fonctions et être perçus de s'en acquitter en toute impartialité politique. Pour faciliter le respect de cette exigence et répondre à un besoin plus général qu'elle avait constaté dans son rapport spécial au Parlement de mars 2011[12], la CFP élaborera en 2011-2012, en collaboration avec d'autres intervenants, des conseils améliorés sur les rôles et responsabilités des fonctionnaires et les comportements appropriés qu'ils devraient adopter à l'égard de l'impartialité politique de la fonction publique (voir le paragraphe 4.85).

Nouvelle disposition sur la mobilité pour le Secrétariat du gouverneur général

4.20 Le 23 septembre 2010, conformément aux changements apportés à la *Loi fédérale sur la responsabilité*, le droit de priorité des personnes travaillant au Secrétariat du gouverneur général, alors prévu à l'article 6 du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), a été abrogé et remplacé par une disposition sur la mobilité. Cette disposition figure à l'article 4.1 du *Règlement sur l'emploi au Secrétariat du gouverneur général*.

4.21 La disposition autorise les personnes admissibles du Secrétariat du gouverneur général, embauchées après le 23 septembre 2010 et ayant occupé pendant au moins trois années consécutives certains postes exclus, à participer à des processus de nomination internes annoncés qui sont ouverts aux fonctionnaires, durant une période d'un an après leur cessation d'emploi au Secrétariat du gouverneur général.

---

[12] Voir Canada, Commission de la fonction publique du Canada, *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique *de 2003*, Ottawa, 2011.

4.22 Comme elle le fait pour les anciens membres du personnel des cabinets de ministres (voir le paragraphe 4.12), la CFP conserve le pouvoir de confirmer si un ancien employé du Secrétariat du gouverneur général répond aux critères de la disposition sur la mobilité. À cet égard, la CFP a mis en place un processus de confirmation, et elle accordera aux personnes admissibles un accès électronique aux processus internes annoncés.

4.23 La CFP continue de gérer le droit de priorité de deux personnes qui occupaient des postes exclus au Secrétariat du gouverneur général au moment où le droit de priorité de nomination prévu à l'article 6 du REFP a été abrogé.

Nomination de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil

4.24 La CFP demeure préoccupée par les risques pour l'impartialité politique que pose la nomination à la fonction publique de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil. Dans son rapport annuel de l'année dernière, la CFP a commencé à faire état de ces nominations et s'est engagée à en assurer une surveillance plus étroite.

4.25 Les nominations par le gouverneur en conseil sont des nominations effectuées par le gouverneur général sur l'avis des ministres. La nomination à la fonction publique de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil, à l'instar de toute autre nomination, doit être conforme à la LEFP ainsi qu'aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices. Ces nominations ne doivent pas être le résultat d'un traitement préférentiel ou d'une influence politique.

4.26 Lorsqu'elles intègrent la fonction publique, les personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil doivent exercer leurs fonctions et être reconnues pour s'en acquitter en toute impartialité politique, d'autant plus qu'elles sont souvent nommées à des postes de direction. En outre, comme la CFP l'a indiqué dans son rapport spécial au Parlement de mars 2011, dans la mesure où les nominations effectuées par le gouverneur en conseil ne font pas l'objet d'une surveillance indépendante visant à s'assurer qu'elles sont fondées sur le mérite, la nomination à la fonction publique de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil pose des risques élevés pour les valeurs fondamentales de la LEFP que sont le mérite et l'impartialité politique.

4.27 En date du 31 mars 2011, 411 personnes occupant des postes dans l'administration publique centrale ou au sein d'organismes distincts avaient été nommées par le gouverneur en conseil. En 2010-2011, cinq personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil ont été nommées à des postes dans la fonction publique, soit une personne de plus que l'année précédente.

4.28 En 2010-2011, la CFP a examiné les nominations à la fonction publique de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil qui ont été effectuées au cours des six exercices ayant suivi l'entrée en vigueur complète de la LEFP. De 2005-2006 à 2010-2011, le nombre de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil qui occupaient désormais un poste à la fonction publique est demeuré relativement stable. Durant cette même période,

peu de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil ont été nommées à la fonction publique, soit 36. Toutefois, ces nominations étaient concentrées dans un petit nombre d'organisations; près de la moitié (16) des personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil a été nommée au sein des trois mêmes organisations, soit Citoyenneté et Immigration Canada, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada et Service correctionnel Canada. Plus du tiers (13) des nominations effectuées de 2005-2006 à 2010-2011 visait des postes de direction ou de niveau équivalent dans la fonction publique.

4.29 Par ailleurs, plus de la moitié (20) des personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil qui sont entrées à la fonction publique durant ces six exercices n'était pas fonctionnaires juste avant leur nomination par le gouverneur en conseil. De ces 20 nominations, 14 ont été effectuées à l'issue de processus non annoncés ou de processus dont on ignore s'ils étaient annoncés ou non annoncés.

Activités politiques des fonctionnaires

4.30 Les dispositions régissant les activités politiques des fonctionnaires, énoncées dans la partie 7 de la LEFP, reconnaissent la nécessité d'établir un équilibre entre les droits des fonctionnaires et le principe de l'impartialité politique de la fonction publique. La CFP a la responsabilité d'administrer la partie 7 de la LEFP. Par conséquent, elle formule des conseils à l'intention des fonctionnaires et des organisations au sujet des activités politiques. Elle examine également les demandes de permission présentées par des fonctionnaires qui sont candidats à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale ou qui tentent de le devenir. Les pouvoirs de la CFP en matière d'activités politiques ne peuvent être délégués aux administrateurs généraux.

4.31 Quelque 216 709 fonctionnaires, répartis dans les 83 organisations fédérales où la CFP a le pouvoir exclusif de procéder à des nominations, sont assujettis à la partie 7 de la LEFP. Cette partie s'applique également à quelque 47 272 autres fonctionnaires, y compris les administrateurs généraux et les titulaires d'un poste équivalent dans les six organisations suivantes, auxquelles les dispositions de la LEFP relatives aux activités politiques s'appliquent de par leur loi habilitante : l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada, les Instituts de recherche en santé du Canada, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, l'Office national du film et le Tribunal de la dotation de la fonction publique.

4.32 Tous les administrateurs généraux jouent un rôle de leadership unique lorsqu'il s'agit d'assurer l'impartialité politique de la fonction publique, compte tenu de la nature de leurs fonctions et responsabilités. Ainsi, la LEFP limite les activités politiques des administrateurs généraux à l'exercice de leur droit de vote à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale.

4.33 Tous les étudiants nommés en vertu du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, du Programme des adjoints de recherche, du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif et d'internat ou de tout autre programme d'embauche d'étudiants établi par le Conseil du Trésor sont assujettis à la partie 7 de la LEFP depuis le 7 juillet 2010. Ce changement découle de la mise à jour du *Décret d'exemption concernant les participants*

aux programmes d'embauche d'étudiants et de son règlement d'application. La partie 7 de la LEFP s'applique aux étudiants embauchés par les six organisations susmentionnées, dont les activités de dotation ne sont pas assujetties à la LEFP, seulement si l'organisation les considère comme des fonctionnaires. En 2010-2011, un étudiant a reçu la permission de se porter candidat à une élection municipale.

Candidature à une élection

4.34 En vertu de la partie 7 de la LEFP, un fonctionnaire peut être ou tenter de devenir candidat à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale, avant ou pendant la période électorale, seulement s'il a préalablement demandé et obtenu la permission de la CFP (articles 114 et 115).

4.35 La CFP examine chaque demande de candidature au cas par cas, en prenant en considération des facteurs comme la nature de l'élection, la nature du travail du fonctionnaire dans le contexte organisationnel ainsi que le niveau et la visibilité de son poste. La CFP accorde la permission à un fonctionnaire d'être candidat à une élection ou de le devenir seulement si cela ne porte pas atteinte, ou ne semble pas porter atteinte, à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale.

4.36 La CFP doit obtenir suffisamment de renseignements et disposer du temps nécessaire pour examiner chaque demande de candidature, afin d'assurer l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de se livrer à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique. Aux termes du *Règlement concernant les activités politiques*, ces demandes doivent être présentées à la CFP au plus tard 30 jours avant la date à laquelle le fonctionnaire souhaite obtenir la décision de la CFP. Il est tout particulièrement difficile de respecter cette exigence lorsqu'une élection ou une élection partielle est annoncée plus tôt que prévu.

4.37 Si certaines préoccupations subsistent au sujet de l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP peut assujettir l'octroi de la permission à la prise par le fonctionnaire d'un congé sans solde (CSS) durant un certain temps, avant la période électorale. Le CSS doit être accordé pour pouvoir être candidat durant une période électorale. Si la CFP a des préoccupations au sujet du type de fonctions exercées ou des dossiers traités par le fonctionnaire, elle peut exiger la prise de mesures d'ordre opérationnel ou imposer d'autres conditions visant à atténuer le risque réel ou perçu pour l'impartialité politique.

4.38 En 2010-2011, la CFP a reçu 94 nouvelles demandes de candidature. Le tableau 12 présente un aperçu de la nature de ces demandes.

Tableau 12 : État des demandes (du 1er avril 2010 au 31 mars 2011)

Type d'élection	Reports de 2009-2010 Permission accordée en 2010-2011	Nouvelles demandes de candidatures reçues en 2010-2011					
		Permission accordée	Permission accordée précédemment s'applique toujours	Permission refusée	Demandes retirées avant l'examen de la CFP	Demandes en attente de l'examen de la CFP	Total Nouvelles demandes de candidatures en 2010-2011
Fédérale[1]	0	13	0	0	1	4	18
Provinciale[1]	1	5	0	0	0	2	7
Territoriale	0	0	0	0	0	0	0
Municipale	7 (2 congés sans solde) (4 simplifications)	65 (19 congés sans solde) (45 simplifications)	1	0	2	1	69
Total	**8**	**83**	**1**	**0**	**3**	**7**	**94**

Source : Système de suivi interne de la Commission de la fonction publique

[1] Certaines étaient des demandes de congé sans solde avant la période électorale pour le même fonctionnaire.

4.39 Comme elle s'y était engagée dans son rapport annuel de l'an dernier, la CFP a analysé, en 2010-2011, les activités politiques menées par les fonctionnaires depuis la mise en œuvre de la LEFP. Comme l'illustre le tableau 13, du 31 décembre 2005 au 31 mars 2011, des fonctionnaires de 41 organisations ont présenté des demandes de candidature à la CFP; 83 % de ces demandes provenaient de fonctionnaires travaillant dans 15 des 89 organisations visées par la partie 7 de la LEFP.

Tableau 13 : Demandes de permission pour se porter candidats : 15 principales organisations entre le 31 décembre 2005 et le 31 mars 2011

Organisations	Demandes
Agence du revenu du Canada[1]	47
Défense nationale	37
Agence des services frontaliers du Canada	36
Parcs Canada[1]	30
Service correctionnel Canada	26
Ressources humaines et Développement des compétences Canada (Service Canada)	24
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	24
Pêches et Océans Canada	23
Environnement Canada[2]	15
Anciens Combattants Canada	14
Agriculture et Agroalimentaire Canada	11
Gendarmerie royale du Canada	11
Ministère de la Justice Canada	11
Ressources naturelles Canada	10
Santé Canada	10
Sous-total Plus des trois quart (83 %) des demandes proviennent de fonctionnaires provenant des 15 organisations susmentionnées	**329**
Total	**396**

Source : Système de suivi interne de la Commission de la fonction publique

[1] Employeur distinct.

[2] Une des demandes était une approbation pour réintégrer les fonctions du poste d'attache suite à un congé sans solde conformément à des mesures correctives (exercice financier 2008-2009).

4.40 L'examen de la CFP a révélé qu'au cours des cinq années étudiées, la majorité des demandes de candidature provenait d'organisations très décentralisées. Or, dans ce contexte, il est plus difficile de communiquer aux fonctionnaires leurs droits et obligations légales en matière d'activités politiques, et de leur fournir des avis et conseils à ce sujet. Afin de remédier à la situation, la CFP a fourni des outils d'orientation en ligne et établi des liens solides avec le représentant désigné en matière d'activités politiques de chaque organisation assujettie à la partie 7 de la LEFP. La CFP rencontre ces représentants une fois par année afin de discuter des nouveaux enjeux et de mettre en commun les pratiques exemplaires. Deux fois l'an, elle tient aussi une rencontre avec les nouveaux représentants désignés en matière d'activités politiques au sujet de questions d'ordre administratif. La CFP fournit également aux agents négociateurs des mises à jour sur les activités politiques par l'entremise du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique.

4.41 **Élections municipales** – En 2010-2011, les demandes de candidature à des élections municipales constituaient encore la majorité des nouvelles demandes reçues par la CFP (69 sur 94, ou 73 %). La moitié de ces demandes provenaient de fonctionnaires travaillant en Ontario. Aucun fonctionnaire des Territoires du Nord-Ouest ou du Nunavut n'a présenté une telle demande.

4.42 En 2010-2011, des élections municipales ont eu lieu à l'Île-du-Prince-Édouard, en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut. Il s'agit des deuxièmes élections menées sous le régime actuel encadrant les activités politiques.

4.43 La CFP peut autoriser un fonctionnaire à se présenter comme candidat à des élections municipales à condition qu'il prenne un CSS avant ou pendant la période électorale. Si le fonctionnaire est élu, la CFP peut lui demander de prendre un CSS pour la durée de son mandat, ou de renoncer à sa qualité de fonctionnaire. Toutefois, si la CFP détermine que la situation ne comporte aucun risque, réel ou perçu, pour l'impartialité politique, le fonctionnaire qui se porte candidat à une élection municipale, tente de le devenir, ou est déclaré élu, peut continuer son travail de fonctionnaire.

4.44 En 2010-2011, 72 fonctionnaires se sont vu accorder la permission de se porter candidats à des élections municipales. Dans cinq cas, la permission était conditionnelle à la prise de mesures d'ordre opérationnel déterminées de concert avec l'organisation dans laquelle le fonctionnaire était employé et mises en œuvre par celle-ci (p. ex. s'assurer que le fonctionnaire ne traite pas de dossiers concernant des électeurs). En tout, 10 permissions étaient conditionnelles à la prise d'un CSS par le fonctionnaire s'il était élu, et 11 étaient conditionnelles à la prise tant d'un CSS que de mesures d'ordre opérationnel.

4.45 Dans 19 des 21 cas où la permission était conditionnelle à la prise d'un CSS, les personnes concernées avaient demandé la permission de faire campagne à temps plein et de se porter candidates à une charge élective à temps plein à l'échelle municipale. La participation à temps plein ou pour une longue période à ce type d'activités aurait augmenté la visibilité du fonctionnaire à l'extérieur de la fonction publique, quel que soit le groupe ou le niveau de son poste. Par conséquent, la CFP a imposé la prise d'un CSS pour remédier au conflit possible entre le rôle d'un fonctionnaire non partisan et celui d'une personne désireuse d'assumer, ou assumant, une charge à temps plein.

4.46 Quant aux deux autres demandes qui concernaient des élections municipales et qui étaient conditionnelles à la prise d'un CSS, le fonctionnaire souhaitait se porter candidat à une charge élective à temps partiel. Dans ces cas, la nature du travail du fonctionnaire (agent de la paix de première ligne) a amené la CFP à conclure que l'employé devrait prendre un CSS s'il était élu, afin d'éviter de compromettre l'impartialité politique de la fonction publique.

4.47 Les fonctionnaires exerçant le travail d'agent de la paix ont le pouvoir de faire appliquer les lois par la saisie de biens ou par la détention et l'arrestation de personnes. Étant donné la nature de ce travail, la CFP demeure préoccupée par les risques, réels ou perçus, que le fait d'être candidat ou élu à l'échelle municipale pourrait avoir sur la capacité de ces fonctionnaires de s'acquitter de leurs tâches en toute impartialité politique.

4.48 En 2010-2011, 49 des 72 demandes de permission acceptées dans le cadre d'élections municipales ont été traitées à l'aide de l'approche simplifiée décrite dans le Rapport annuel 2009-2010 de la CFP. Cette approche repose sur l'analyse des demandes de candidature à des élections municipales reçues depuis l'entrée en vigueur de la LEFP en 2005, et des résultats des consultations menées avec les organisations assujetties à la partie 7 de cette loi, particulièrement celles qui comptent des fonctionnaires ayant déjà formulé de telles demandes.

4.49 Grâce à une évaluation fondée sur les risques et à des exigences administratives modifiées, l'approche simplifiée a permis d'accélérer la prise de décisions à l'égard des demandes de candidature à des élections municipales, tout en préservant l'impartialité politique de la fonction publique. Cependant, toutes les demandes de candidature continuent de présenter des défis, comme l'obtention de tous les documents en temps opportun et la confirmation des tâches réelles du fonctionnaire lorsqu'une description de travail générique est fournie. En 2011-2012, la CFP continuera d'approfondir le dossier et tâchera de trouver d'autres moyens d'améliorer l'efficacité de l'analyse des demandes de candidature.

4.50 **Élections fédérales, provinciales et territoriales** – Dans le cas d'élections fédérales, provinciales et territoriales, un fonctionnaire doit demander et obtenir la permission de la CFP pour se porter candidat avant ou durant la période électorale, ou pour être candidat avant la période électorale. De plus, il doit obtenir un CSS pour être candidat durant la période électorale. La personne perd sa qualité de fonctionnaire le jour où elle est élue au terme d'une élection fédérale, provinciale ou territoriale.

4.51 **Élection fédérale du printemps 2011** – La campagne menant à la 41e élection du Canada a été lancée le 26 mars 2011. Il s'agissait de la deuxième élection fédérale où les demandes de candidature et de CSS durant la période électorale étaient examinées et accordées en vertu du régime actuel encadrant les activités politiques.

4.52 Après l'élection fédérale d'octobre 2008, la CFP a commencé, dès mars 2009, à recevoir des demandes de candidature pour l'élection fédérale de 2011 et a continué d'en recevoir même après le délivrance du bref ordonnant la tenue de l'élection. La CFP a rendu 10 décisions sur des demandes de candidature durant la période électorale. Elle n'a reçu les documents requis pour ces cas qu'après le déclenchement des élections et, dans quatre cas, la demande a été reçue après le début de la campagne. Le tableau 14 présente un résumé des décisions rendues pour l'élection fédérale quant aux demandes de permission et de CSS durant la période électorale.

Tableau 14 : Élection fédérale canadienne de 2011 (le 2 mai 2011)

Période d'examen	Nombre de fonctionnaires[1]			
	Permission accordée[4]	Permission refusée	Ayant retiré leur demande avant l'examen de la CFP	Total
2008-2009	0	0	1	1
2009-2010	5	0	2	7
2010-2011	7	0	1	8
2011-2012	3	1	0	4
Total	**15**[2]	**1**	**4**	**20**[3]

Source : Système de suivi interne de la Commission de la fonction publique

[1] Certains fonctionnaires ont soumis plus d'une demande de permission pour plus d'un district électoral ou pour plusieurs périodes de congé sans solde avant la période électorale.

[2] Onze fonctionnaires se sont inscrits à titre de candidat pour l'élection.

[3] Les employés ont commencé à soumettre des demandes de candidature pour les élections fédérales de 2011 en mars 2009, à la suite des élections fédérales d'octobre 2008, et ont continué de le faire jusqu'après le déclenchement des élections.

[4] Permission et congé sans solde accordés durant la période électorale.

4.53 En tout, 20 fonctionnaires ont demandé à la CFP la permission d'être candidat ou de tenter de le devenir, et de prendre un CSS durant l'élection fédérale. Seulement 11 fonctionnaires ayant reçu la permission et s'étant vu accorder un CSS de la CFP se sont inscrits comme candidats à l'élection. Les fonctionnaires ayant obtenu la permission de se porter candidats et de prendre un CSS, mais ne s'étant pas inscrits comme candidats, ont invoqué diverses raisons; certains ont refusé les conditions imposées par la CFP, d'autres ont décidé de ne pas être candidats ou de se porter candidats, et d'autres encore n'ont pas réussi à obtenir l'investiture de leur parti. Un employé a été élu et a perdu sa qualité de fonctionnaire, conformément à la LEFP.

4.54 Pour certains employés, puisque l'élection était en cours, la CFP n'a pas eu suffisamment de temps pour discuter avec les organisations concernées des mesures d'ordre opérationnel qui auraient pu être prises pour veiller à ce que les fonctionnaires puissent continuer d'effectuer leur travail en toute impartialité. Dans ces cas, la permission de la CFP était conditionnelle à ce que le fonctionnaire soit en CSS pendant un an ou jusqu'à ce que la CFP ait la chance d'examiner et d'analyser les tâches que recommencerait à exercer le fonctionnaire s'il n'était pas élu ou s'il retirait sa candidature.

4.55 Dans l'un des cas, le fonctionnaire n'a pas demandé la permission de la CFP avant d'être candidat ou de tenter de devenir candidat à l'élection fédérale. Ainsi, une allégation d'activités politiques irrégulières a donné lieu à une enquête. Le fonctionnaire a par la suite présenté une demande de permission, qui a été accordée, ainsi qu'un CSS durant la période électorale.

4.56 Enfin, un fonctionnaire n'a pas reçu la permission de se porter candidat à l'élection fédérale; la CFP a rendu sa décision après la période d'examen de 2010-2011. La Commission n'était pas convaincue que le fait d'être candidat ne porterait ou ne semblerait porter atteinte à la capacité du fonctionnaire d'effectuer son travail en toute impartialité politique, étant donné ses fonctions à titre d'agent de la paix de première ligne, et la nature partisane d'une élection

fédérale. Dans ce cas, l'organisation ne pouvait pas garantir que le fonctionnaire pourrait occuper des fonctions autres que celles d'un agent de la paix de première ligne pour une période de restriction d'un an après l'élection, advenant que le fonctionnaire retire sa candidature ou qu'il ne soit pas élu, et retourne au travail.

4.57 **Simplification des demandes de candidature à des élections fédérales, provinciales et territoriales** – En 2009-2010, la CFP s'est engagée à revoir son approche à l'égard des demandes de candidature à des élections fédérales, provinciales et territoriales. Elle a d'abord apporté des changements administratifs aux formulaires de demande, lesquels s'appliqueront en 2011-2012.

Activités politiques non liées à une candidature électorale

4.58 Aux termes de la partie 7 de la LEFP, les fonctionnaires qui envisagent de se livrer à « toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer » et à « toute activité exercée pour soutenir un candidat ou pour s'y opposer, et ce, avant ou pendant la période électorale » (voir la définition d'« activité politique » aux alinéas 111(1)*a*) et 111(1)*b*)) doivent examiner leur situation afin de prendre des décisions judicieuses et de déterminer si leur participation à certaines activités porterait atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions en toute impartialité politique, ou pourrait sembler y porter atteinte.

4.59 Chaque activité doit être évaluée au regard de sa nature, de la situation propre au fonctionnaire et d'autres facteurs, comme la nature du travail du fonctionnaire et le niveau et la visibilité de son poste. Les activités politiques non liées à une candidature électorale comprennent le fait de s'exprimer à l'occasion d'une assemblée politique, faire la collecte de fonds pour un parti politique, travailler pour un candidat politique et utiliser des médias sociaux, ou afficher du matériel politique pour soutenir un parti politique ou un candidat, ou pour s'y opposer.

4.60 Pour aider les fonctionnaires à décider en toute connaissance de cause de participer ou non à une activité politique, la CFP a mis en place, en novembre 2005, l'*Outil d'autoévaluation des activités politiques : votre situation en particulier.* Une nouvelle version de cet outil qui tient compte des commentaires et des recommandations des utilisateurs, est offerte depuis novembre 2008.

4.61 Cet outil d'autoévaluation n'est pas le seul mécanisme permettant aux fonctionnaires de prendre une décision sur leur participation à certaines activités. La CFP encourage les fonctionnaires à discuter de leur situation particulière avec leur gestionnaire, le représentant désigné en matière d'activités politiques ou les conseillers en ressources humaines de leur organisation, ou la CFP. Les fonctionnaires peuvent également consulter un document d'orientation, une foire aux questions et d'autres informations disponibles sur le site Web de la CFP avant de prendre leur décision.

4.62 En 2011-2012, la CFP entend examiner les questions figurant dans son outil d'autoévaluation; cet outil, selon les préoccupations récemment formulées par les utilisateurs et les agents négociateurs, dissuaderait indûment les fonctionnaires de participer à des activités politiques. L'outil se veut un guide pour les fonctionnaires. Il incombe à chacun de faire preuve de jugement et de déterminer, en toute connaissance de cause, si sa participation à une activité donnée porterait ou pourrait sembler porter atteinte à sa capacité d'exercer ses fonctions en toute impartialité politique. Les intervenants seront consultés sur l'outil d'autoévaluation révisé.

4.63 Dans le même ordre d'idées, la CFP s'est engagée, dans son rapport annuel 2009-2010, à chercher des moyens de préciser la définition d'« activité politique » dans la LEFP et à étudier la possibilité et la pertinence d'établir d'autres catégories de fonctionnaires qui se verraient imposer des restrictions sur leurs activités politiques. En 2010-2011, les travaux à cet égard ont surtout consisté à examiner les mesures mises en place par d'autres gouvernements pour fournir aux fonctionnaires des précisions sur la participation aux activités politiques. Ces mesures comprennent notamment la création de catégories de fonctionnaires faisant l'objet de restrictions sur le plan des activités politiques.

4.64 D'autres gouvernements, dont plusieurs provinces, ont établi par voie législative différentes catégories de fonctionnaires aux fins de la participation à des activités politiques. Par exemple, dans la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*, les fonctionnaires sont divisés en trois catégories : la plupart des fonctionnaires, les fonctionnaires faisant l'objet de restrictions particulières et les fonctionnaires qui travaillent dans le cabinet d'un ministre. Cette loi décrit en détail les activités politiques permises et proscrites pour les fonctionnaires de chacune de ces catégories, selon le rôle, le niveau et la visibilité du poste qu'ils occupent.

4.65 La LEFP précise que la seule activité politique à laquelle peuvent se livrer les administrateurs généraux est l'exercice du droit de vote à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale. La création d'autres catégories de fonctionnaires à qui des restrictions seraient imposées permettrait de clarifier les droits et responsabilités des fonctionnaires à l'égard des activités politiques. En 2011-2012, la CFP se penchera davantage sur cette question et explorera la possibilité d'établir, à l'aide d'un règlement, de nouvelles catégories de fonctionnaires dont les activités politiques feront l'objet de restrictions selon le rôle, le niveau et la visibilité de leur poste. Toute approche de ce type doit permettre d'établir un équilibre entre le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques et l'intérêt public, par des limites raisonnables pour préserver l'impartialité politique de la fonction publique.

Pièce 1 : Catégories de fonctionnaires dont les activités politiques font l'objet de restrictions dans les provinces et territoires canadiens

Les provinces et territoires du Canada ont tous mis en place des règles relatives aux activités politiques de leurs fonctionnaires. Dans la plupart des cas, ces règles font partie intégrante de la législation. La plupart des gouvernements établissent des distinctions entre différents groupes de fonctionnaires quant à leur droit de mener des activités politiques, selon le rôle, le niveau et la visibilité du poste qu'ils occupent. Certaines catégories de fonctionnaires font l'objet de règles plus strictes en la matière.

Dans la plupart des gouvernements, les fonctionnaires dont les activités politiques font l'objet de restrictions comprennent les administrateurs généraux et les autres hauts dirigeants, comme les sous-ministres adjoints et le secrétaire du Cabinet. Dans certaines provinces, l'étendue est plus large. Par exemple, à l'Île-du-Prince-Édouard, des restrictions sont imposées aux fonctionnaires qui côtoient régulièrement un administrateur général ou un ministre, qui relèvent directement de lui ou qui lui fournissent des conseils stratégiques et des renseignements. Au Nouveau-Brunswick, les activités politiques des fonctionnaires qui fournissent des conseils stratégiques ou juridiques à des ministres et à des administrateurs généraux font l'objet de restrictions, tout comme celles des fonctionnaires travaillant au sein d'organismes centraux qui participent au processus décisionnel entourant la formulation de politiques pour le gouvernement provincial, ou qui y contribuent activement d'une autre manière.

Au regard des activités politiques proscrites, la plupart des provinces et territoires ne permettent pas aux fonctionnaires dont les activités politiques font l'objet de restrictions d'être candidat ou de tenter de le devenir dans une élection provinciale ou fédérale. Dans certains cas, il est aussi proscrit d'occuper une charge dans un parti politique et de parler ou d'écrire au nom d'un candidat ou d'un parti politique dans le cadre d'une élection ou d'une élection partielle. Les fonctionnaires dont les activités politiques font l'objet de restrictions sont généralement autorisés à voter, à être membre d'un parti, à assister à des assemblées politiques et à verser des contributions financières à un parti politique ou à un candidat.

Connaissance des droits et des obligations légales

4.66 Pour pouvoir respecter les dispositions de la LEFP sur les activités politiques, les fonctionnaires doivent comprendre leurs droits et obligations légales à ce sujet et, dans le cas des activités relatives à une candidature électorale, le rôle de la CFP quant à l'octroi d'une permission aux fonctionnaires qui souhaitent être candidats à une élection ou tenter de le devenir. Il est particulièrement difficile de communiquer l'information nécessaire aux fonctionnaires qui n'ont pas accès à la messagerie électronique ou qui occupent un emploi saisonnier.

4.67 La CFP et les organisations assujetties à la partie 7 de la LEFP, tout particulièrement celles comptant de nombreux bureaux dans les régions et dans des endroits éloignés, ont continué de déployer des efforts concertés en 2010-2011 afin d'informer les fonctionnaires de leurs droits et obligations. La CFP a notamment mis à jour sa brochure intitulée *Les activités politiques et vous* et a demandé aux administrateurs généraux de transmettre aux fonctionnaires un communiqué portant sur les activités politiques. Étant donné le nombre d'élections municipales tenues à date fixe en 2010-2011, la CFP a concentré ses efforts de communication dans les régions où des élections devaient avoir lieu. Elle a transmis des renseignements sur les obligations légales des fonctionnaires fédéraux relativement aux activités politiques à certaines municipalités et associations, afin que ces dernières les diffusent dans leurs publications et sur leur site Web. La CFP a également fourni de l'information à la Communauté nationale des gestionnaires qui l'a diffusée sur son site Web et à son congrès annuel.

4.68 La CFP a continué de rappeler aux organisations l'importance du rôle qu'elles doivent jouer pour informer les fonctionnaires au sujet du régime visant les activités politiques, tout particulièrement les fonctionnaires travaillant dans un bureau régional ou en région éloignée, qui n'ont peut-être pas accès à un ordinateur au travail. De plus, la CFP aide activement les représentants désignés en matière d'activités politiques dans chaque organisation visée par la partie 7 de la LEFP à s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard des activités politiques.

4.69 ***Sondage sur la dotation – Candidats*** – Les deux plus récentes éditions du *Sondage sur la dotation – Candidats*, réalisées en 2009 et en 2010, ont permis de recueillir des données sur la connaissance qu'ont les fonctionnaires de leurs droits et responsabilités légales en matière d'activités politiques, sur la mesure dans laquelle leur organisation les a informés à ce sujet et sur les ressources consultées durant les périodes de référence. Ces sondages visaient les organisations fédérales assujetties à la LEFP aux fins de la dotation qui comptaient au moins 350 employés le dernier jour de la période de référence. Pour la section portant sur les activités politiques, la période de référence utilisée dans le sondage de 2009 comprenait les deux derniers exercices, tandis que dans le sondage de 2010, la période de référence s'étendait du 1er juillet 2009 au 30 juin 2010. Les six employeurs distincts auxquels la partie 7 de la LEFP s'applique, et qui comptent plus de 47 000 employés, n'étaient pas visés par les sondages.

4.70 Les sondages montrent que la connaissance des fonctionnaires a progressivement augmenté avec le temps. Dans le sondage de 2010, 63 % des fonctionnaires ont indiqué qu'ils connaissaient « dans une certaine mesure » ou « en grande partie » leurs droits et responsabilités, une augmentation en comparaison des 57 % observés en 2009. Cependant, 37 % des répondants au sondage de 2010 ont indiqué qu'ils connaissaient très peu ou qu'ils ne connaissaient pas du tout leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques; ce pourcentage s'établissait à 43 % en 2009.

4.71 Les documents électroniques et imprimés fournis par la CFP constituent les sources d'information les plus souvent consultées par les fonctionnaires qui veulent se renseigner sur leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques. Par ailleurs, les données récentes du sondage de 2010 indiquent que près de 58 % des fonctionnaires ont été informés de leurs droits et responsabilités par leur organisation « dans une certaine mesure » ou « en grande partie », ce qui est une amélioration par rapport aux 53 % du sondage de 2009.

4.72 Ces conclusions portent à croire qu'une portion relativement grande de fonctionnaires demeurent mal informés de leurs droits et responsabilités légales en matière d'activités politiques, des résultats qui mettent en évidence la nécessité pour la CFP et les organisations d'améliorer davantage l'efficacité des activités de communication et de sensibilisation à ce sujet.

4.73 Le plus récent sondage indique que, durant la période de référence, 5 % des répondants ont participé à au moins une activité politique autre que l'exercice du droit de vote ou la présentation d'une candidature électorale, comme l'affichage ou la distribution de documents partisans ou la collecte de fonds pour un parti politique. La proportion est la même que celle du sondage de 2009, dont la période de référence était constituée des deux exercices précédents.

Enquêtes sur les activités politiques des fonctionnaires

4.74 Pour veiller au respect de la partie 7 de la LEFP, la CFP mène également des enquêtes.

4.75 La CFP a le pouvoir exclusif de mener des enquêtes à la suite d'allégations d'activités politiques irrégulières. Quiconque peut présenter à la CFP une allégation d'activités politiques irrégulières à l'endroit d'un fonctionnaire fédéral. Si la CFP établit que l'allégation est fondée, elle peut prendre les mesures correctives qu'elle estime appropriées, y compris la destitution du fonctionnaire en cause. Seule la personne qui est ou a été candidate à une élection peut formuler une allégation selon laquelle un administrateur général s'est livré à des activités politiques autres que l'exercice de son droit de vote. Si la CFP conclut que l'allégation est fondée, elle fera rapport au gouverneur en conseil, qui peut destituer l'administrateur général.

4.76 En 2010-2011, la CFP a reçu 10 nouvelles demandes d'enquête à la suite d'allégations d'activités politiques irrégulières. En comptant les trois dossiers reportés des exercices précédents, la Commission a traité 12 dossiers en 2010-2011. De ce nombre, trois ont pu être complétées à l'issue d'une enquête. Dans l'un de ces dossiers, l'allégation s'est avérée fondée, car le fonctionnaire n'avait pas obtenu la permission de la CFP et ne s'était pas vu accorder un CSS avant d'être candidat et de tenter de le devenir. À la fin de l'exercice, un dossier était toujours actif (voir le tableau 15).

Tableau 15 : Enquêtes de la Commission de la fonction publique relatives à des allégations d'activités politiques irrégulières

Nombre de dossiers actifs reportés des années antérieures	3
Nombre de demandes reçues en 2010-2011	10
Nombre total de dossiers actifs en 2010-2011	13
Nombre de dossiers complétés en 2010-2011	12
Nombre de dossiers abandonnés en évaluation préliminaire[1]	*8*
Nombre de dossiers abandonnés après renvoi pour enquête	*1*
Nombre d'enquêtes non fondées	*2*
Nombre d'enquêtes fondées	*1*
Nombre total de dossiers toujours actifs en date du 31 mars 2011	1

Source : Système de gestion des enquêtes de la Commission de la fonction publique

[1] Dossiers abandonnés pour les raisons suivantes : défaut de compétence (6), impossibilité de prendre des mesures correctives (1), et un dossier abandonné par suite de la retraite de la personne (1).

4.77 Comme elle le mentionnait dans son rapport annuel 2009-2010, la CFP a modifié son approche concernant les allégations d'activités politiques irrégulières relatives aux candidatures à des élections municipales. Un nombre réduit de dossiers fait maintenant l'objet d'une enquête, ce qui permet à la Commission d'utiliser ses ressources de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible en tenant compte du degré de risques que posent les activités politiques des fonctionnaires pour l'impartialité politique de la fonction publique.

Relation entre la fonction publique et la sphère politique

4.78 La relation de travail entre la fonction publique et la sphère politique est un élément crucial d'une fonction publique professionnelle, fondée sur le mérite et non partisane. Cette relation, extrêmement complexe et dynamique, est fondamentale pour une responsabilisation efficace dans le régime politique canadien. Par conséquent, la CFP s'est particulièrement efforcée, ces deux dernières années, de mieux comprendre la relation entre la fonction publique et la sphère politique ainsi que les répercussions de celle-ci, notamment quant à la manière dont la CFP s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la LEFP afin de préserver l'impartialité politique de la fonction publique.

4.79 En 2010-2011, pour donner suite à l'un des engagements qu'elle avait pris dans son rapport annuel de l'exercice précédent, la CFP a continué d'élargir son dialogue sur l'impartialité politique. Elle a rencontré des parlementaires des deux chambres afin de discuter, entre autres, des risques nouveaux pour l'impartialité politique de la fonction publique, de l'établissement de documents d'orientation sur les comportements attendus ainsi que du cadre de gouvernance en place pour gérer les allégations d'influence politique et les questions connexes, comme les conflits d'intérêts. Ces rencontres et autres discussions tenues avec les parlementaires durant l'exercice ont grandement aidé la CFP à élaborer les recommandations qu'elle a présentées

dans son rapport spécial au Parlement pour améliorer l'approche visant à préserver l'impartialité politique de la fonction publique. Elles ont également mis en lumière la nécessité pour la CFP, les fonctionnaires de tous les niveaux et les parlementaires de demeurer vigilants à l'égard des risques accrus pour l'impartialité politique de la fonction publique.

4.80 En 2010-2011, la CFP a également cherché à mieux comprendre l'opinion des Canadiens sur des questions clés relatives à l'impartialité politique de la fonction publique. La CFP a demandé à ce que soit réalisée une étude sur les résultats des sondages et d'autres recherches sur la perception des Canadiens à l'égard de l'éthique, de la responsabilisation et du rôle de la fonction publique. Cette étude a révélé qu'environ la moitié des Canadiens seulement (56 %) croit bien comprendre la différence entre le rôle des personnes qui travaillent à la fonction publique fédérale et celui des politiciens fédéraux, et qu'un quart (24 %) n'est pas certain d'en saisir la différence. Compte tenu de l'importance de la perception dans l'impartialité politique de la fonction publique, ces résultats montrent à quel point il est crucial de s'assurer que les limites entre la fonction publique et la sphère politique sont non seulement clairement définies, mais aussi clairement expliquées à tous les Canadiens, de sorte qu'ils les comprennent bien.

4.81 Dans son rapport annuel de l'an dernier, la CFP a indiqué que certains des risques les plus importants pour l'impartialité politique de la fonction publique provenaient de la tension entre la fonction publique et la sphère politique quant à leurs rôles et responsabilités. Si ces rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis ou bien compris, notamment en ce qui a trait à la gestion de leurs interactions, les risques pour l'impartialité politique de la fonction publique augmentent.

4.82 Au cours du dernier exercice, la CFP a examiné plusieurs mécanismes et approches permettant de clarifier la relation entre la sphère politique et la fonction publique. D'autres gouvernements ont adopté diverses mesures, notamment des codes de conduite, pour mieux définir cette relation. Des programmes de formation destinés aux membres actuels et éventuels du personnel des cabinets de ministres sont maintenant offerts au Canada et dans plusieurs autres pays. Ces programmes portent sur des questions comme la gouvernance et l'interaction avec la fonction publique. Durant la prochaine année, la fonction publique continuera d'examiner ces programmes et d'autres mesures pertinentes.

4.83 En mai 2011, le Bureau du Conseil privé a publié une nouvelle version du document *Un gouvernement responsable : Guide du ministre et du ministre d'État*. Ce document fournit un meilleur encadrement sur les rôles et responsabilités des membres du personnel des cabinets de ministres. Bien qu'il soit destiné principalement aux ministres et aux membres de leur personnel et qu'il ne soit pas largement diffusé dans la fonction publique, ce guide comprend tout de même des renseignements sur le rôle des fonctionnaires par rapport à la sphère politique. Des conseils supplémentaires demeurent toutefois nécessaires.

4.84 Par exemple, les activités de surveillance de la CFP ces dernières années, de même que les recherches d'expert, montrent que les fonctionnaires qui travaillent en communication ou qui participent à des activités de consultation doivent souvent faire face à des défis particuliers à ce sujet, à l'instar des agents des bureaux régionaux, qui ont tendance à avoir davantage de contacts directs avec leur ministre et le personnel de ce dernier. Dans ce contexte, il est d'autant plus important de s'assurer que les fonctionnaires ont accès à des conseils clairs et précis sur les comportements que l'on attend d'eux.

4.85 En 2011-2012, la CFP participera à l'élaboration d'autres conseils sur les rôles, les obligations et les comportements des fonctionnaires dans une fonction publique non partisane et mobilisera des intervenants clés pour ce travail, soit des fonctionnaires, des administrateurs généraux et des organismes centraux. La CFP étudiera les possibilités de collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et d'autres organisations en vue d'intégrer ces conseils à la formation des fonctionnaires. La CFP en fera aussi mention dans ses communications. L'ensemble de ces mesures favorisera une meilleure compréhension de l'importance d'une fonction publique non partisane et une plus grande connaissance des responsabilités de chacun à l'égard de la protection de cette valeur fondamentale.

Chapitre 5

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes

5 Gestion de la dotation dans les ministères et organismes

Points saillants :

- Le rendement des organisations sur le plan de la gestion de la dotation a continué de s'améliorer au cours de 2010-2011. La plupart des organisations ont mis en place des instruments de subdélégation et ont établi des plans de ressources humaines liés à des stratégies de dotation appropriées.
- Les domaines nécessitant une attention particulière sont la surveillance des pratiques de dotation plus à risque et la mise à jour de lignes directrices en matière de nomination.
- L'efficience, telle que mesurée par la durée du processus de dotation, demeure un défi. Il sera crucial d'améliorer cet aspect de même que de continuer de peaufiner l'approche de la Commission de la fonction publique (CFP) en matière de surveillance continue.

5.1 La CFP a délégué aux administrateurs généraux la majorité de ses pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes au moyen d'Instruments de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN). Les administrateurs généraux subdélèguent à leur tour ces pouvoirs aux gestionnaires d'embauche.

5.2 La CFP tient les administrateurs généraux responsables de l'exercice des pouvoirs de nomination qui leur ont été délégués, notamment en mesurant le rendement en dotation de leur organisation au moyen du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). Ce cadre de mesure établit les aspects clés d'un système de dotation bien géré et forme la base du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) que les organisations signataires d'un IDRN avec la CFP doivent présenter chaque année.

5.3 Le CRGD est axé sur deux aspects d'un système de dotation bien géré : les facteurs de succès clés et les résultats[13]. La CFP s'attend à ce qu'un bon rendement relatif aux facteurs de succès clés permette aux organisations de progresser vers l'atteinte des résultats visés à court terme par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Cela comprend une efficience accrue en dotation, une plus grande perception que les pratiques de dotation sont justes et transparentes, une utilisation plus efficace des options de dotation, et des progrès vers l'établissement d'un effectif représentatif de la population canadienne.

[13] Des précisions sur le CRGD sont présentées à l'annexe 1.

Facteurs de succès clés

1. La délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux;
2. La planification de la dotation et la surveillance des résultats;
3. Les systèmes de soutien aux ressources humaines des organisations;
4. La responsabilisation des organisations à l'égard des résultats.

5.4 Ce chapitre présente les résultats de l'évaluation du rendement des organisations par la CFP en 2010-2011 selon les quatre facteurs de succès clés. Le rapport fait également état des progrès réalisés pour réduire la durée des processus de dotation et de plusieurs défis à surmonter pour améliorer la mesure du rendement des organisations dans un système où les pouvoirs sont délégués en grande partie. L'évaluation du rendement par la CFP concernant le mérite et les valeurs directrices est traitée au chapitre 3.

Objectifs et méthodologie de l'évaluation

5.5 Lorsqu'elle évalue le rendement des organisations, la CFP s'assure que les administrateurs généraux exercent de façon appropriée les pouvoirs qui leur sont délégués, respectent les valeurs fondamentales et les valeurs directrices, collectent des renseignements en matière de dotation et ajustent leurs pratiques et processus organisationnels et les modifient, au besoin, de façon à y apporter continuellement des améliorations. Bien que cet objectif ne change pas, le cadre et la méthode d'évaluation de la CFP continuent d'évoluer afin de tenir compte des leçons apprises et des nouvelles exigences pendant la période où le système de dotation parvient à maturité.

5.6 Le processus d'évaluation du CRGD fournit une évaluation globale annuelle de la façon dont les organisations gèrent leurs activités de dotation. Pour réaliser son évaluation, la CFP utilise deux sources d'information distinctes. La première correspond aux renseignements fournis par les organisations au moyen du gabarit du RMORCD et de la documentation d'appui. La seconde correspond aux renseignements produits par la CFP, tels que des statistiques se rapportant à la dotation opérationnelle et au *Sondage sur la dotation*, ainsi que les résultats des vérifications, des enquêtes et des études menées par la CFP, lesquels ont un degré de fiabilité relativement plus élevé.

5.7 En se basant sur l'analyse des statistiques de l'exercice précédent, la CFP cible les organisations affichant un rendement relativement plus faible, ce qui représente environ 40 %, et procède à un examen plus approfondi. Dans les cas où la CFP soulève certaines préoccupations (p. ex. une proportion plus élevée de processus non annoncés par rapport à l'ensemble des processus, ou un plus faible niveau de satisfaction des gestionnaires quant à la qualité des nominations), l'organisation est tenue de démontrer dans son RMORCD les mesures prises pour répondre aux préoccupations. Les organisations doivent également répondre à des

questions précises au sujet de leur rendement au regard des facteurs de succès clés du CRGD et démontrer en quoi elles ont répondu aux préoccupations et donné suite aux recommandations formulées par la CFP au cours des années précédentes.

5.8 Lorsqu'elle évalue le rendement des organisations, la CFP attribue l'une des quatre cotes suivantes :

- Bon rendement (respect des critères d'évaluation et application de mesures novatrices ou dignes de mention);
- Rendement acceptable (respect en général des critères d'évaluation);
- Possibilité d'amélioration (respect de certains critères d'évaluation);
- Attention requise (non-respect des critères d'évaluation de base).

5.9 Les résultats touchant le rendement organisationnel servent à diverses fins : ils sont transmis aux organisations en vue d'améliorer leurs pratiques de dotation, ils sont pris en compte dans l'élaboration du plan de vérification de la CFP et ils sont communiqués au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aux fins de l'évaluation globale du Cadre de responsabilisation de gestion. Les résultats des organisations les plus et les moins performantes ainsi que celles ayant démontré le plus d'amélioration sont transmis au Comité des hauts fonctionnaires pour l'évaluation du rendement des administrateurs généraux.

Portée de l'évaluation

5.10 En 2010-2011, 83 IDRN étaient en place entre la CFP et les organisations assujetties à la LEFP. La CFP a évalué le rendement en matière de dotation de 83 organisations[14].

5.11 La CFP a évalué le rendement des organisations pour chacun des facteurs de succès clés d'après les résultats obtenus par 53 organisations de petite taille, de taille moyenne et de grande taille[15]. Les évaluations des organisations de très petite taille[16] ont été exclues, étant donné que ces organisations représentent 0,5 % de l'effectif de la fonction publique assujetti à un IDRN et 0,5 % des activités de dotation. L'exclusion des organisations de très petite taille permet d'obtenir un aperçu plus représentatif du rendement global du système de dotation.

---

[14] Parmi les 83 organisations ayant signé un IDRN, figure le Secrétariat de la Commission des nominations publiques qui disposait d'un IDRN avec la CFP en date du 31 mars 2011 mais qui n'avait aucun effectif, raison pour laquelle son rendement n'a pas été évalué. De plus, bien qu'il n'y ait qu'un seul IDRN pour Passeport Canada et Affaires étrangères et Commerce international Canada, des évaluations et rapports distincts ont été produits, ce qui porte à 83 le total des évaluations menées en 2010-2011.

[15] Sur ces 53 organisations, 22 étaient « de grande taille » (plus de 2 000 employés) et représentaient près de 91 % de l'effectif assujetti à la LEFP. Des organisations restantes, 14 étaient « de taille moyenne » (de 500 à 1 999 employés) et 17 étaient « de petite taille » (de 100 à 499 employés).

[16] Les organisations de très petite taille sont celles qui comptent moins de 100 employés.

Évaluation globale des facteurs de succès clés

5.12 Selon les résultats de l'évaluation fondée sur le CRGD des cinq dernières années, les organisations affichent un rendement accru au regard d'attentes plus élevées. Au fil de l'évolution du système de dotation, des mesures ont été prises afin d'apporter des solutions aux préoccupations qui avaient été soulevées. Par exemple, des instruments de subdélégation sont en place dans la plupart des organisations, lesquelles comptent généralement sur un effectif suffisant qui possède la formation nécessaire pour mener leurs activités de dotation. De plus, les organisations ont, dans l'ensemble, intégré le processus de planification des ressources humaines à celui de la planification des activités; elles ont aussi fixé des priorités en matière de dotation et établi les stratégies connexes.

5.13 Toutefois, il y a lieu de se pencher sur certains aspects afin de maintenir et d'améliorer le rendement au cours des années à venir. Même si presque toutes les organisations ont établi des stratégies satisfaisantes en matière de dotation, il reste encore du travail à faire pour élaborer des cadres de mesure efficaces. La haute direction doit participer activement à ce processus et jouer un rôle de premier plan pour encourager les rajustements et les améliorations au fil du temps. Par ailleurs, un petit nombre d'organisations n'ont pas donné suite adéquatement aux recommandations de la CFP quant aux façons dont elles pourraient améliorer leur rendement.

5.14 La figure 5 donne un aperçu du rendement de l'ensemble de la fonction publique fédérale. Elle indique plus précisément son rendement au regard des facteurs de succès clés au cours des quatre derniers exercices financiers, en fonction de la cote moyenne globale obtenue pour les quatre facteurs[17]. Pour 2010-2011, l'évaluation menée par la CFP a montré que 79 % des organisations affichaient un « bon rendement » ou un « rendement acceptable ». Dans l'ensemble, ces constatations représentent une amélioration considérable par rapport aux résultats de l'exercice 2009-2010.

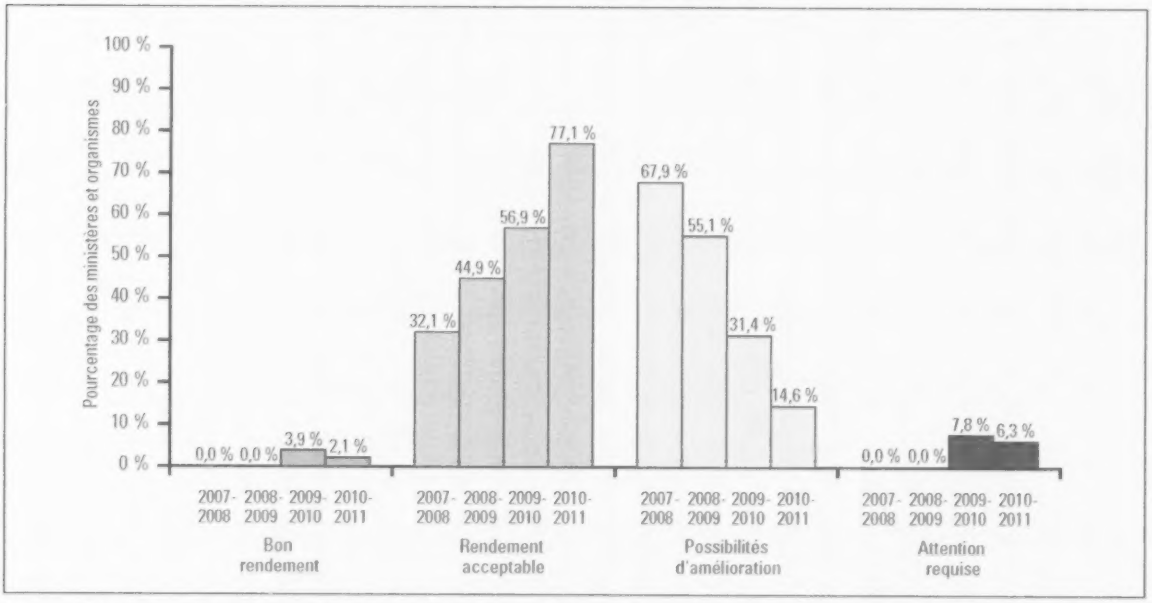
5.15 Les résultats de 2010-2011 indiquent que les organisations ont besoin de renforcer leur capacité de surveiller les pratiques et les activités de dotation; 4 organisations sur 10 doivent améliorer leur surveillance des pratiques à risque plus élevé, et 1 organisation sur 3 doit effectuer la comparaison des résultats prévus des activités de dotation avec les résultats réels. Bien que les évaluations du CRGD aient permis de constater que seulement 1 organisation sur 6 doit accorder une attention particulière à la surveillance des décisions de dotation des gestionnaires subdélégués, les 11 vérifications d'entité réalisées et déposées en 2011 ont révélé qu'il fallait améliorer davantage l'aspect opérationnel.

5.16 La CFP s'attend à ce que les organisations ayant obtenu une cote inférieure à « rendement acceptable » en 2010-2011 accordent une attention particulière à deux points étroitement liés : l'élaboration de cadres de gestion de la dotation à l'appui de la collecte et de l'analyse de

[17] Afin de maintenir la comparabilité entre les années, les résultats se rapportant à deux nouveaux indicateurs, qui ont seulement été évalués en 2010-2011, ont été exclus de l'analyse. Le rendement des organisations au regard de ces deux indicateurs est présenté dans la section appropriée (Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux).

renseignements sur les aspects clés de la dotation, et la comparaison des résultats prévus des activités de dotation avec les résultats réels, la détermination des écarts et les modifications requises apportées avec la participation de la haute direction. La CFP continuera d'examiner le rendement des organisations sur ces deux points.

Figure 5 : Facteurs de succès clés pour toutes les organisations (sauf celles de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation selon le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique

Nota : Les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie utilisée dans le Rapport annuel 2009-2010. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009.

Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux

5.17 La CFP s'attend à ce que les organisations lui fournissent des preuves de l'utilisation de cadres de surveillance interne de la dotation pour évaluer l'exercice des pouvoirs de dotation et des pouvoirs connexes. En 2010-2011, 72 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » pour ce facteur de succès clé, comparativement à 63 % en 2009-2010. Ces organisations mettent en place des cadres leur permettant de déterminer si les décisions de dotation sont conformes à la législation, aux lignes directrices, aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices, et informent la haute direction des résultats.

5.18 Les organisations ayant obtenu une cote inférieure à « rendement acceptable » (c.-à-d. le 28 % des organisations ayant obtenu la cote « possibilité d'amélioration » ou « attention requise ») ne disposaient pas de mécanismes de surveillance interne adéquats, ne faisaient pas état des résultats à la haute direction ou ne prenaient aucune mesure pour régler les problèmes constatés.

5.19 Même si les organisations accroissent leur capacité de surveillance interne au niveau organisationnel, des efforts additionnels sont requis afin d'améliorer la surveillance au niveau opérationnel. Comme il a été souligné au chapitre 3, les vérifications réalisées par la CFP en 2010-2011 ont démontré que davantage de progrès sont requis pour ce qui est de la surveillance des opérations et des pratiques de contrôle de la qualité. Dans leur RMORCD, les organisations font plus fréquemment état de problèmes associés au contrôle de la qualité.

5.20 De plus, les organisations ont cerné des difficultés liées a certaines pratiques de dotation à risque élevé, notamment les nominations non annoncées et les nominations intérimaires à long terme. Pour résoudre ces problèmes, les organisations fournissent de la formation supplémentaire aux gestionnaires et au personnel des ressources humaines, apportent des modifications aux lignes directrices internes et encouragent l'utilisation de listes de vérification et la revue des dossiers de dotation par des collègues.

5.21 Au cours de la période visée par le présent rapport, la CFP a revu ses attentes pour ce qui est du rendement continu dans des domaines non évalués depuis l'exercice 2006-2007 et l'entrée en vigueur de la LEFP à la fin de 2005. On a demandé aux organisations de démontrer qu'elles avaient :

- Recueilli et analysé les données concernant cinq pratiques de dotation à risque élevé, notamment les nominations intérimaires à long terme et les nominations non annoncées au groupe EX, et qu'elles en ont dûment informé la direction, comme l'exige la CFP;
- Surveillé quatre autres aspects, notamment les enquêtes internes sur des processus de nomination ainsi que l'exhaustivité et l'exactitude des dossiers de dotation;
- Analysé les résultats afin de prendre des décisions éclairées;
- Mis à jour les principales lignes directrices internes (p. ex. lignes directrices en matière de zone de sélection et critères organisationnels relatifs aux nominations non annoncées), qu'elles les ont harmonisées aux exigences et aux objectifs de la CFP et qu'elles les ont communiquées aux membres du personnel.

5.22 Depuis 2006-2007, aux termes des dispositions de divers règlements et lignes directrices, la CFP exige que les organisations surveillent ces domaines à risque élevé. L'évaluation menée par la CFP en 2010-2011 a montré que de nombreuses organisations n'avaient pas encore intégré à leurs cadres de surveillance officiels la collecte de données, l'analyse et les rapports sur les résultats dans ces domaines, et n'étaient donc pas en mesure de démontrer qu'elles répondaient à cette attente. En ce qui concerne la surveillance interne et l'utilisation des résultats, la CFP a attribué la cote « attention requise » à 38 % des organisations. En 2010-2011, 60 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » pour l'exigence concernant la mise à jour de leurs politiques internes de dotation de manière

à y intégrer les modifications apportées aux lignes directrices de la CFP depuis 2006-2007. Environ 15 % des organisations n'avaient pas mis à jour des politiques internes clés, et 4 organisations sur 10 doivent encore mettre à jour au moins un de leurs documents internes afin de se conformer aux modifications apportées par la CFP et communiquer les politiques révisées à leurs employés.

Pratiques dignes de mention

Deux organisations ont obtenu la cote « bon rendement » pour avoir adopté une approche de délégation adaptée à leurs particularités et aux défis qu'elles doivent relever. **Diversification de l'économie de l'Ouest Canada** a mis en place des mécanismes de surveillance et de contrôle permettant de gérer efficacement les secteurs à risque en matière de dotation. **Santé Canada** a quant à elle fourni de la formation et élaboré des outils afin d'aider les gestionnaires subdélégués à rédiger des justifications et à s'assurer que les nominations découlant de processus non annoncés sont conformes aux plans de ressources humaines, aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices.

Il convient également de souligner que **l'Agence des services frontaliers du Canada** a formulé une exigence selon laquelle les gestionnaires subdélégués doivent suivre une formation d'appoint sur la dotation tous les deux ans, un engagement qu'appuie la Commission de la fonction publique.

Imposition de modalités et conditions additionnelles liées à la délégation

5.23 Comme il est souligné au chapitre 6, la CFP mène un certain nombre d'activités de surveillance, notamment des vérifications, afin de s'assurer que les administrateurs généraux exercent correctement leurs pouvoirs délégués, conformément aux exigences de la LEFP. La CFP peut, sur la base des conclusions d'une vérification, faire des recommandations à l'organisation sur la façon d'améliorer ses pratiques de dotation et d'assurer la conformité aux exigences prévues par la loi, à la réglementation et aux lignes directrices.

5.24 Quand la CFP constate des problèmes graves, elle peut décider d'imposer des modalités et conditions additionnelles à l'IDRN de l'organisation. Ces modalités et conditions sont fondées sur la gravité des constatations et comprennent l'imposition d'exigences supplémentaires en matière de rapports, la restriction du pouvoir de subdélégation de l'administrateur général ou encore le retrait partiel ou total des pouvoirs délégués.

5.25 En juillet 2010, par suite d'une vérification, la CFP a imposé des modalités et conditions additionnelles à la délégation des pouvoirs de nomination et des pouvoirs connexes de la Commission des libérations conditionnelles du Canada.

5.26 En juin 2010, par suite d'une vérification de suivi, la CFP a retiré toutes les modalités et conditions additionnelles qu'elle avait imposées à l'Agence spatiale canadienne. En juin 2011, la CFP a également retiré deux des quatre modalités et conditions additionnelles imposées à la

Gendarmerie Royale du Canada (GRC) qui concernaient les pouvoirs du commissaire de la GRC de subdéléguer les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes. La CFP a également décidé en juillet 2011 de retirer les conditions imposées à Santé Canada d'établir un plan d'action et de présenter des rapports supplémentaires à la CFP.

5.27 La liste des organisations ayant des modalités et conditions additionnelles liées à la délégation en 2010-2011 se trouve à l'annexe 3.

5.28 En 2010-2011, la CFP a adopté un Cadre d'imposition de modalités et conditions additionnelles liées à la délégation. Elle s'en servira, à compter de l'exercice 2011-2012, pour imposer des modalités et conditions aux signataires d'un IDRN en fonction des constatations de ses activités de surveillance.

Planification de la dotation et surveillance des résultats

5.29 Dans son évaluation de ce facteur de succès clé, la CFP a tenu compte du rendement de l'organisation en matière de dotation sous deux angles différents :

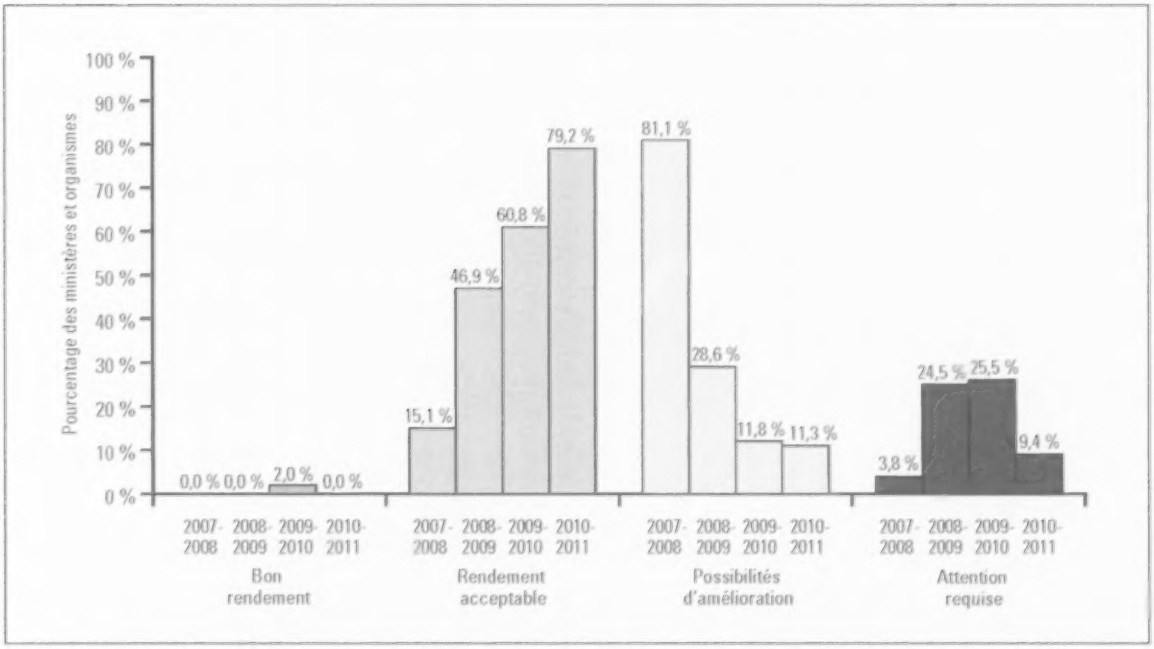
- La planification de la dotation – détermination des priorités organisationnelles globales en matière de dotation et élaboration de stratégies qui permettront de les réaliser;
- La surveillance des résultats en matière de dotation – comparaison continue des activités de dotation réelles avec les activités de dotation prévues (c.-à-d. les stratégies de dotation) dans le but d'évaluer les progrès et de déterminer les changements à apporter.

5.30 Compte tenu de l'importance de ces activités et des différents niveaux de rendement, les résultats sont présentés séparément de manière à mettre en évidence les aspects nécessitant une attention particulière.

Planification de la dotation

5.31 Les organisations doivent démontrer à la CFP qu'elles ont établi des priorités dûment documentées en matière de dotation et élaboré les stratégies connexes. Dans le cadre de son évaluation de 2010-2011, la CFP a constaté que le rendement des organisations continuait de s'améliorer quant aux priorités et aux stratégies de dotation : en effet, environ 79 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » par rapport à 63 % et à 47 % pour les deux exercices précédents. L'augmentation de la proportion d'organisations ayant obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » témoigne de l'effort accru pour établir des priorités et des plans de dotation efficaces, ce qui inclut des indicateurs de rendement mesurables.

Figure 6 : Planification des priorités et des stratégies de dotation pour toutes les organisations (sauf celles de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation selon le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique

Nota : Les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie utilisée dans le Rapport annuel 2009-2010. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009.

5.32 Depuis quelques années, la CFP constate une tendance des organisations à mettre en œuvre des stratégies de dotation plus étoffées de manière à donner aux gestionnaires des conseils éclairés sur la façon d'atteindre les objectifs organisationnels et opérationnels. Des améliorations ont été constatées en matière de dotation, entre autres pour ce qui est de relier les priorités aux objectifs organisationnels, d'aligner les stratégies sur les priorités et de comparer les activités prévues aux activités réelles.

5.33 En 2010-2011, les organisations se sont améliorées dans ce domaine comparativement à l'an dernier. En règle générale, celles qui ont obtenu une cote inférieure à « rendement acceptable » ont identifié les priorités et stratégies de dotation approuvées par la haute direction, ainsi que la façon de réaliser les objectifs, mais n'ont toujours pas déterminé de résultats attendus ou d'indicateurs de rendement mesurables.

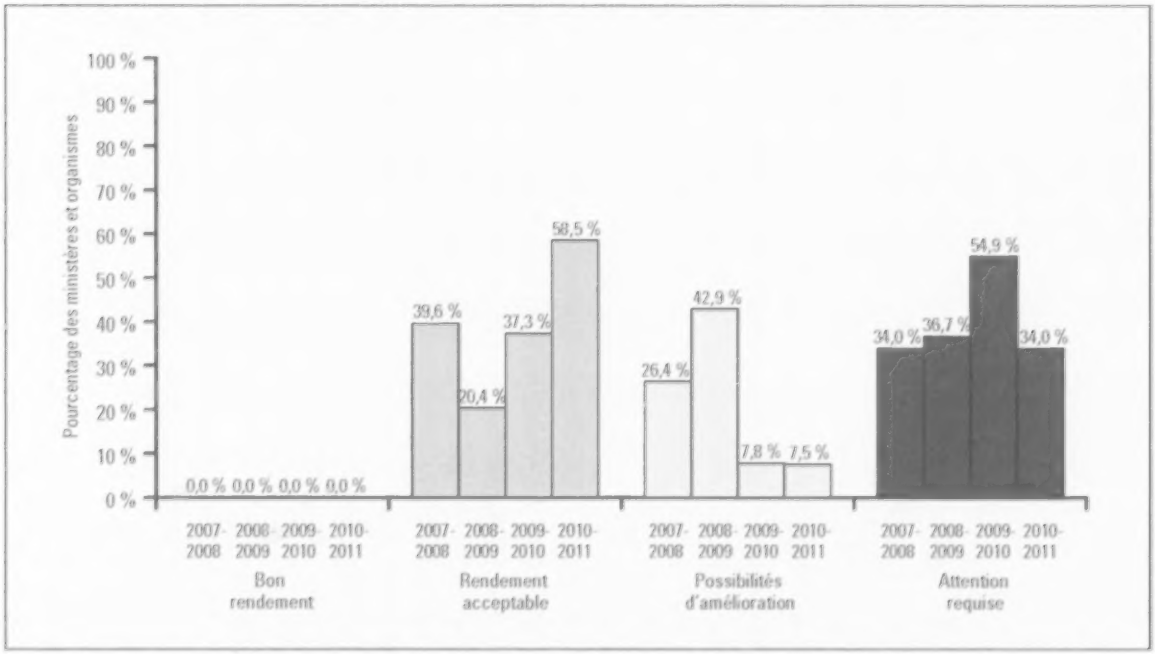
Surveillance des résultats en matière de dotation

5.34 La CFP exige des organisations de faire la preuve qu'elles ont effectué une comparaison détaillée des activités prévues et réelles en matière de dotation. Elles doivent consigner les raisons qui expliquent les écarts entre les résultats prévus et les résultats réels, déterminer les

améliorations à apporter, communiquer à la haute direction les résultats de la surveillance et lui formuler ses recommandations. Elles doivent aussi montrer que, après avoir pris connaissance de l'information, la haute direction y a donné suite et a fourni des orientations. Ces exigences sont essentiellement les mêmes qu'à l'exercice précédent.

5.35 Tel qu'il est mentionné au chapitre 3, les vérifications de la CFP au cours de l'exercice 2010-2011 font ressortir la nécessité pour les organisations d'améliorer leurs pratiques de surveillance et de contrôle de la qualité. Au cours des trois derniers exercices, l'évaluation du rendement par la CFP a permis de constater une amélioration constante quant à la surveillance des résultats réels des activités de dotation par rapport aux stratégies prévues. En effet, 59 % des organisations ont obtenu la cote « rendement acceptable » dans ce domaine en 2010-2011, comparativement à 37 % en 2009-2010 et à 20 % en 2008-2009. Tout comme en 2009-2010, la plupart des organisations ayant obtenu la cote « attention requise » ne disposaient ni d'un système permettant de comparer les résultats prévus aux résultats réels, ni de renseignements pour étayer les recommandations formulées à l'intention de la haute direction.

Figure 7 : Surveillance des résultats de dotation pour toutes les organisations (sauf celles de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation selon le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique

Nota : Les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie utilisée dans le Rapport annuel 2009-2010. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009.

Systèmes de soutien organisationnel aux ressources humaines

5.36 Selon l'IDRN, les organisations doivent veiller à ce que les gestionnaires subdélégués aient accès aux services de conseillers en dotation qui ont réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) de la CFP. Cette évaluation permet de valider les connaissances des conseillers en dotation relativement aux cadres législatif et politique en vigueur à la fonction publique en matière de dotation.

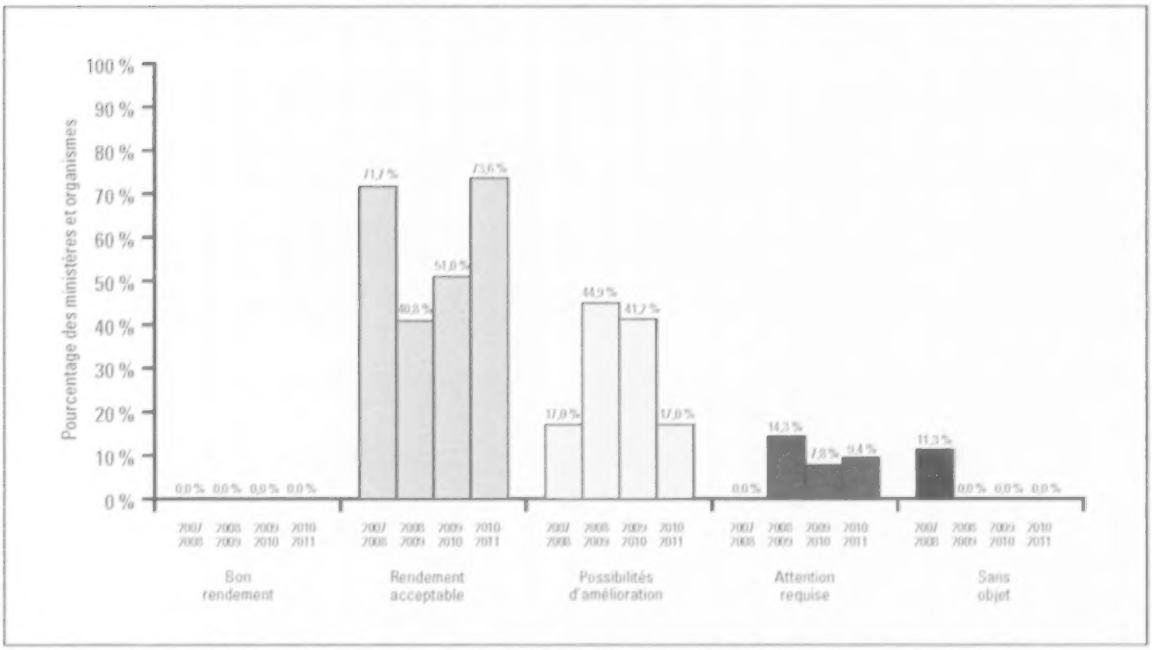
5.37 La CFP exige qu'au moins 80 % des conseillers en dotation des organisations de petite, moyenne et grande taille aient réussi l'ECCN. De plus, les organisations doivent fournir une formation continue et en effectuer le suivi afin que les conseillers en dotation maintiennent leur expertise. En 2010-2011, 98 % des organisations ont satisfait à cette exigence (en hausse par rapport à 96 % en 2009-2010).

5.38 D'après les résultats du *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* de la CFP, 93 % des gestionnaires ont indiqué qu'ils étaient satisfaits « dans une certaine mesure » (42 %) ou « en grande partie » (51 %) de la qualité des services de dotation qui leur étaient offerts, ce qui représente une augmentation par rapport à 91 % pour l'exercice précédent. Par ailleurs, 7 % des gestionnaires ont répondu qu'ils n'étaient « pas du tout » satisfaits de la qualité des services de dotation. On s'attend à ce que les organisations où les gestionnaires étaient les moins satisfaits suivent de près la situation et mettent en œuvre des stratégies pour résoudre le problème. En 2011-2012, la CFP continuera d'examiner les résultats, notamment sur le plan des engagements des administrateurs généraux.

Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats

5.39 Les IDRN établis entre la CFP et les administrateurs généraux indiquent que ceux-ci doivent faire rapport à la CFP concernant les indicateurs de responsabilisation énoncés dans le CRGD et apporter des améliorations lorsque des lacunes sont décelées. Dans le cadre de son évaluation annuelle du rendement des organisations, la CFP examine dans quelle mesure chaque organisation est parvenue à répondre aux recommandations formulées par la CFP au cours des exercices précédents. La CFP s'attend à ce que les organisations apportent des améliorations et donnent suite à toutes les recommandations.

Figure 8 : Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats – mise en œuvre des recommandations de la CFP selon l'organisation (pour toutes les organisations, sauf celles de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation selon le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique

Nota : Les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie utilisée dans le Rapport annuel 2009-2010. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009.

5.40 Sur les 53 organisations évaluées en 2010-2011, 46 avaient fait l'objet de recommandations à la suite de l'évaluation du rendement en dotation par la CFP en 2009-2010. Le pourcentage des organisations ayant obtenu la cote de rendement « acceptable » pour la mise en œuvre des recommandations de la CFP a continué d'augmenter, passant de 51 % en 2009-2010 à 74 % en 2010-2011.

5.41 L'évaluation de cette année a permis de constater que 32 des 46 organisations ont donné suite à toutes les recommandations de l'an dernier et réalisé des progrès, et que neuf organisations ont donné suite à au moins la moitié des recommandations et réalisé des progrès. Cinq organisations ont donné suite à moins de la moitié des recommandations de la CFP ou n'étaient pas en mesure de démontrer qu'elles avaient apporté des améliorations.

5.42 En 2009-2010, la CFP a observé qu'elle avait formulé la même recommandation concernant la planification de la dotation et la surveillance des résultats à l'endroit de 13 organisations[18] pour la troisième année de suite. La CFP a porté cette constatation à l'attention des administrateurs généraux de chacune de ces organisations et souligné l'importance de suivre ses recommandations. L'évaluation de 2010-2011 a démontré que des progrès ont été réalisés : 11 des 13 organisations ont donné suite à la rétroaction et neuf ont apporté des améliorations à la façon dont elles planifient la dotation et surveillent les résultats.

5.43 Sur ces 13 organisations, deux n'ont pas pris de mesures appropriées et sept doivent continuer de travailler à la mise en œuvre des recommandations; elles recevront donc la même recommandation pour la quatrième année de suite. Compte tenu de la gravité et de la persistance de la situation, la CFP a porté le problème à l'attention des administrateurs généraux concernés en réitérant ses attentes que ces organisations donnent suite à ses observations.

5.44 Bien que certains progrès aient été réalisés, la CFP constate que certaines organisations semblent toujours peu enclines à donner suite à ses recommandations. En 2010-2011, six organisations ont reçu la même recommandation pour la troisième année de suite. Ces recommandations se rapportent à divers indicateurs. La CFP continuera de suivre de près les progrès accomplis par toutes les organisations pour donner suite à ses recommandations et s'engage à adapter son soutien à leurs besoins particuliers afin d'améliorer les résultats.

Organisations les plus performantes

5.45 Les résultats du processus d'évaluation annuel de la CFP montrent que, dans l'ensemble, le système de dotation est conforme à l'esprit de la LEFP. La plupart des organisations (76 %) affichent un rendement global acceptable en ce qui a trait aux facteurs de succès clés et aux résultats du CRGD. Il s'agit d'une constatation particulièrement pertinente étant donné que les attentes quant à la délégation de la dotation étaient plus élevées au cours de la période visée par le rapport.

5.46 Lorsque tous les indicateurs sont pris en compte (facteurs de succès clés), l'évaluation de 2010-2011 révèle que trois organisations sont plus performantes : l'École de la fonction publique du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, et Santé Canada.

5.47 En tout, cinq organisations ont obtenu une cote de rendement inférieure à « rendement acceptable » compte tenu de tous les indicateurs, ce qui représente une diminution par rapport à 11 organisations en 2009-2010.

[18] Ce nombre comprend les 12 organisations indiquées dans le Rapport annuel 2009-2010 ainsi qu'une autre organisation ayant reçu cette recommandation dans le cadre d'une vérification en 2009-2010.

Tableau 16 : Organisations les plus performantes selon l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation 2010-2011 de la Commission de la fonction publique

Organisation
École de la fonction publique du Canada
Citoyenneté et Immigration Canada
Santé Canada

Source : Résultats de l'évaluation selon le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de la Commission de la fonction publique

Efficience et souplesse en dotation

5.48 D'après le CRGD, un des résultats escomptés pour les organisations réalisant des progrès à l'égard des facteurs de succès clés est l'augmentation de la souplesse et de l'efficience du système de dotation. Un système de dotation souple et efficient permet aux gestionnaires de répondre à leurs besoins opérationnels par le recrutement et la nomination en temps opportun de candidats qualifiés, conformément aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices, et par le recours à d'autres solutions de ressourcement, s'il y a lieu. En cette période de restrictions budgétaires, les gestionnaires, les organisations et la CFP doivent avoir pour priorité d'améliorer l'efficience et la souplesse en matière de dotation par l'utilisation efficace de l'effectif permanent et de l'effectif temporaire sans compromettre les valeurs fondamentales et les valeurs directrices de la LEFP.

Durée du processus de dotation

5.49 Actuellement, la CFP mesure l'efficience du système de dotation en fonction de la durée du processus de dotation. Selon l'analyse des résultats du plus récent *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* par la CFP, la durée moyenne des processus de dotation annoncés visant des postes pour une durée indéterminée était de 21,7 semaines en 2010[19].

5.50 Bien que la durée des processus annoncés distincts visant un poste pour une période indéterminée soit demeurée relativement stable de 2008 à 2010, la durée moyenne des processus de dotation collectifs annoncés visant des postes pour une période indéterminée a diminué considérablement, passant de 27 semaines en 2008 à 22 semaines en 2010

[19] Selon les estimations des gestionnaires sur la durée totale du processus entre le moment où la demande de dotation est présentée et celui où la personne nommée entre en fonction.

(voir tableau 17)[20]. Cette diminution est principalement attribuable à une réduction du délai nécessaire aux nominations subséquentes de candidats qualifiés provenant de bassins existants, qui a chuté de 21,3 semaines en 2009 à 16,2 semaines en 2010.

5.51 Le *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* montre également que les organisations de grande taille mettaient en moyenne 22 semaines pour terminer un processus de dotation annoncé en 2010, une réduction de plus de deux semaines par rapport à 2008. Néanmoins, la durée des processus de dotation continue d'être plus longue dans les organisations de grande taille que dans les organisations de taille moyenne ou de petite taille, où les processus de dotation duraient en moyenne 19,4 et 17,2 semaines respectivement en 2010. La proportion des processus collectifs annoncés est plus élevée dans les organisations de grande taille (53 %) que dans les organisations de taille moyenne (42 %) et de petite taille (26 %), ce qui pourrait contribuer en partie à la différence entre ces organisations quant à la durée des processus de dotation.

Tableau 17 : Durée[1] des processus de dotation des postes pour une période indéterminée, selon le type de processus[2]

	Durée moyenne du processus de dotation (semaines)		
	2008	2009	2010
Processus annoncés	23,6	23,5	21,7
• Distincts	20,8	21,8	21,3
• Collectifs	27,0	25,4	22,0
– Demande de dotation après la création d'un bassin	n/d	21,3	16,2
– Demande de dotation avant la création d'un bassin	n/d	27,2	26,5
Processus non annoncés	12,2	12,5	12,3

Source : *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* : 2008, 2009 et 2010

[1] La mesure pour la durée du processus de dotation se définit comme le temps total écoulé entre la date où le formulaire de demande de dotation est présenté et la date où la personne nommée commence à travailler dans son nouveau poste. Les observations comprennent les nominations pour une période indéterminée dont la durée du processus de dotation varie entre 1 et 120 semaines.

[2] Les données utilisées pour ces calculs sont pondérées. En conséquence, les chiffres présentés diffèrent un peu de ceux présentés dans le rapport annuel antérieur de la Commission de la fonction publique.

[20] La CFP estime la durée des processus de dotation de façon différente pour les processus distincts et les processus collectifs. Selon les données recueillies au moyen du *Sondage sur la dotation – Gestionnaires*, un processus est considéré comme un processus de dotation collectif s'il vise plus d'un gestionnaire d'embauche ou des nominations à plus d'une unité ou d'un lieu de travail, ou encore plus d'une organisation.

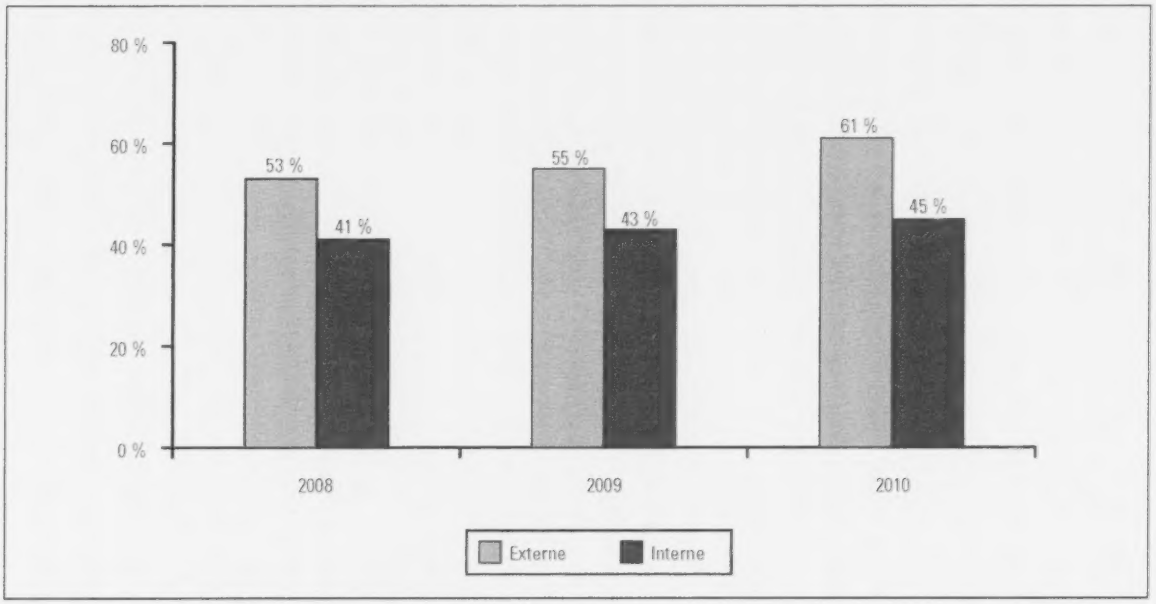
5.52 Le *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* comprend des questions sur les retards dans les processus de nomination. D'après le sondage de 2010, les trois principales raisons qui, selon les gestionnaires, ont retardé les processus annoncés « dans une certaine mesure » ou « en grande partie » sont les suivantes : la disponibilité des candidats pour les examens ou les entrevues; la connaissance du processus de dotation ou l'expertise des intervenants; la disponibilité du personnel des RH ou les changements à cet égard. Les autres facteurs invoqués étaient notamment la rédaction de l'énoncé des critères de mérite et l'autorisation en matière de priorité.

5.53 Les résultats du *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* de 2010 ont également permis de constater que le nombre de conseillers différents en RH prenant part au processus de dotation avait une incidence négative sur sa durée. Par exemple, il a fallu en moyenne 18,6 semaines pour doter un poste au moyen d'un processus annoncé en 2010 quand un seul conseiller en RH participait au processus. Ce nombre passait à 31,7 semaines quand le conseiller en RH changeait deux fois ou plus au cours du processus de dotation.

Dotation collective

5.54 Dans une période de restrictions budgétaires, la dotation collective peut représenter pour les gestionnaires une manière efficace et économique de doter des postes dans les situations qui s'y prêtent. Comme il a été indiqué précédemment, les résultats du plus récent *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* montrent que la durée moyenne des processus collectifs annoncés visant des postes pour une période indéterminée a chuté considérablement. En outre, en dépit de la diminution du nombre de mesures de dotation interne en 2010-2011 (voir chapitre 2), le recours aux processus collectifs a continué de gagner du terrain dans la fonction publique fédérale (figure 9). De plus, les données tirées du sondage montrent qu'une proportion accrue de gestionnaires ayant recours à des processus externes annoncés avait opté pour des processus collectifs, par rapport aux gestionnaires ayant recours à des processus internes annoncés.

Figure 9 : Utilisation des processus de dotation collectifs annoncés par les gestionnaires d'embauche



Source : *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* : 2008, 2009 et 2010

5.55 Le recours aux processus collectifs est le plus approprié quand les postes à doter sont très semblables, ou quand les critères de mérite sont les mêmes pour plusieurs postes. Le *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* de 2010 a permis de constater que les processus collectifs étaient davantage utilisés pour les groupes Services correctionnels (CX), Achats et approvisionnements (PG) et Services frontaliers (FB). Il a également fait ressortir que les processus distincts étaient les plus utilisés pour les groupes Gestion du personnel (PE), Services d'information (IS) et Droit (LA).

Gestion axée sur l'adaptabilité

5.56 Afin d'assurer l'efficience et la souplesse d'un système de dotation solide, il est essentiel d'examiner l'ensemble de l'effectif, qu'il soit permanent ou temporaire[21]. Une planification efficace de l'ensemble de l'effectif permet aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées au moment d'examiner les solutions de dotation existantes pour doter des postes de façon

[21] Voir Canada, Commission de la fonction publique du Canada, *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique *de 2003*, Ottawa, 2011, p. 12.

temporaire ou permanente. Le fait d'avoir accès à un effectif temporaire[22] permet aux gestionnaires de s'adapter aux exigences opérationnelles changeantes, car cela offre des solutions de ressourcement souples à court terme.

5.57 Étant donné que les besoins organisationnels et les besoins en ressourcement diffèrent d'une organisation à l'autre, les gestionnaires ont besoin de la marge de manœuvre nécessaire pour choisir le processus de dotation qui convient le mieux à la situation. Selon l'analyse démographique des employés occasionnels et des employés nommés pour une durée déterminée en date du 31 mars 2011, la CFP a constaté que le rôle et la composition de l'effectif temporaire semblaient varier d'une organisation à l'autre en fonction de la situation et des besoins propres à chacune. La proportion d'employés occasionnels et d'employés nommés pour une durée déterminée variait entre les organisations, de même que le groupe professionnel et le niveau des postes.

Perfectionnement continu du cadre de surveillance

5.58 La qualité et l'efficacité des données, des analyses et des mesures sont essentielles à l'amélioration de l'efficience du système de dotation. La CFP continue d'être préoccupée par le fait que des difficultés existent toujours sur le plan de la mesure. Comme la CFP l'a souligné dans son Rapport spécial au Parlement en mars 2011, « [il] est particulièrement important dans un système de nomination fortement délégué dans lequel la responsabilisation se fait *ex poste*, que les mesures adéquates soient en place »[23].

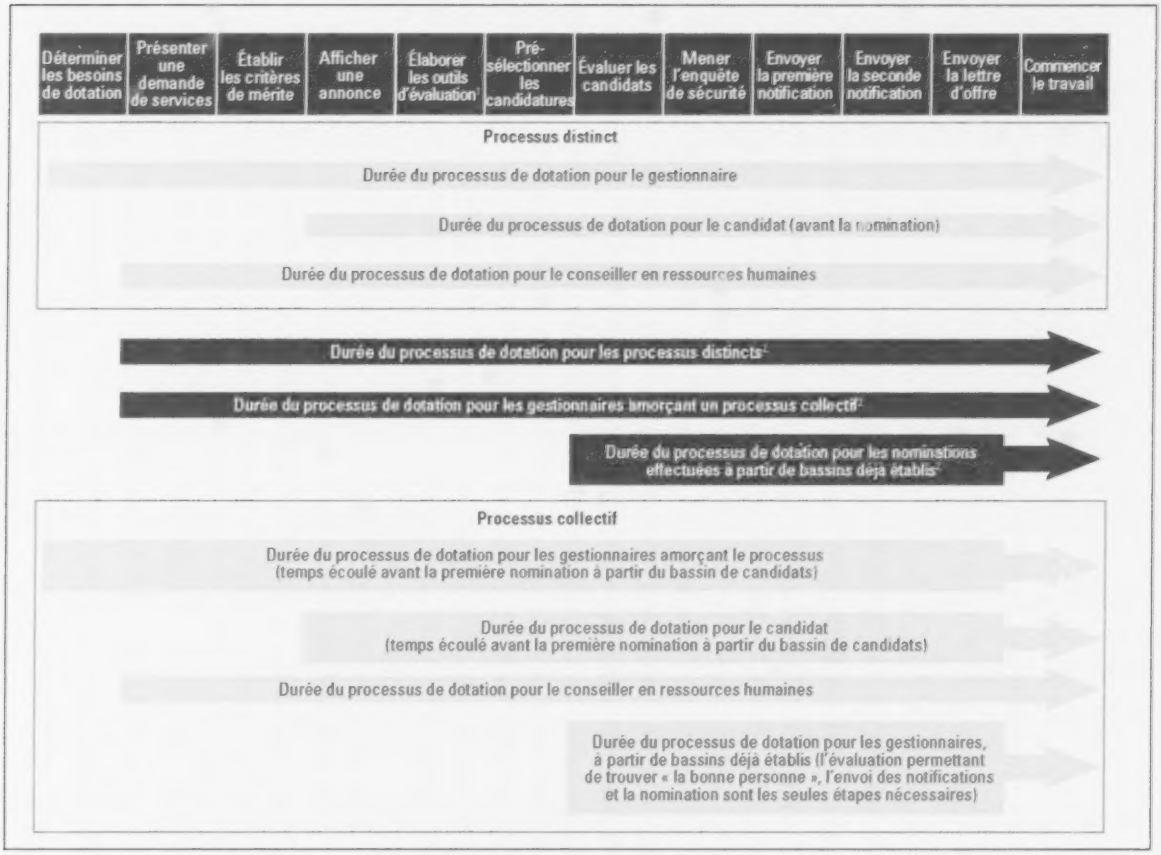
5.59 La mesure de la durée des processus de dotation continue de présenter un défi de taille. La CFP reconnaît l'importance d'améliorer les mesures existantes afin de tenir compte des différents types de processus, par exemple les processus annoncés et non annoncés, les processus internes et externes, et les processus collectifs et les processus distincts. Les mesures de la durée des processus de dotation doivent également prendre en considération les différents points de vue des intervenants du processus, dont les gestionnaires, les candidats et les conseillers en ressources humaines. La figure 10 illustre ces points de vue. La durée des processus de dotation peut également varier selon que les étapes sont réalisées en parallèle ou successivement.

---

[22] L'effectif temporaire est composé de personnes embauchées en vertu de la LEFP pour une période définie à titre d'employés nommés pour une durée déterminée, de travailleurs occasionnels, d'étudiants et de personnes embauchées à contrat en vertu de la *Loi sur l'administration des finances publiques*, comme les travailleurs d'aide temporaire et les consultants.

[23] *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique *de 2003*, p. 15.

Figure 10 : Points de vue sur la durée du processus de dotation



[1] Lorsque les outils d'évaluation ne sont pas élaborés préalablement à l'affichage.

[2] La durée du processus de dotation est mesurée au moyen du *Sondage sur la dotation – Gestionnaires* de la Commission de la fonction publique.

5.60 Dans son Rapport annuel 2009-2010, la CFP s'est engagée à communiquer les données aux organisations afin de les aider, non seulement à établir des normes pour la durée des processus de dotation, mais aussi à surveiller le rendement de manière plus globale. Cette année, la CFP a publié sur son site Web des données provenant du questionnaire du *Sondage sur la dotation* destiné aux gestionnaires et de celui destiné aux candidats. Les données portent sur 41 questions tirées des sondages de 2008 et de 2009 pour toutes les organisations comptant 350 employés ou plus. Dix questions se rapportaient plus précisément à la durée des processus de dotation, soit à la durée des différents types de processus, aux raisons expliquant les retards et au degré de satisfaction des candidats. La CFP encourage les organisations à utiliser ces renseignements pour faire des progrès dans l'établissement de normes pour la durée des processus de dotation qui sont adaptées à leur réalité opérationnelle et aux différentes perspectives des gestionnaires, des candidats et des conseillers en ressources humaines.

5.61 Pour surveiller et analyser le rendement des organisations, la CFP se fonde principalement sur le CRGD. Au cours des cinq dernières années, le CRGD a été amélioré chaque année, au fur et à mesure de l'évolution des secteurs présentant les risques les plus élevés pour l'intégrité du système de dotation. Comme il a été indiqué précédemment, la CFP a ajouté deux nouveaux indicateurs en 2010-2011 afin de mieux examiner la surveillance réalisée à l'interne par les organisations concernant les secteurs les plus à risque et de s'assurer que les lignes directrices organisationnelles sont conformes aux attentes de la CFP. En outre, depuis l'entrée en vigueur de la LEFP, des changements ont été apportés aux processus du CRGD et du RMORCD afin de remédier à des préoccupations relatives au fardeau d'établissement de rapports, d'améliorer la rétroaction aux administrateurs généraux et aux principaux partenaires et de tenir compte de la réalité des organisations de très petite taille. L'amélioration de la consultation et de la communication avec les organisations constituait également une priorité.

5.62 En 2010-2011, la CFP a entrepris la planification d'un examen quinquennal intégré du CRGD, examen qui vise à s'assurer qu'un cadre de responsabilisation pertinent est en place et qu'il utilise des indicateurs appropriés, se fonde sur des données et des renseignements adéquats et favorise l'amélioration continue. L'examen sera entrepris en étroite consultation avec les intervenants et permettra de répondre à des questions précises, notamment si le CRGD remplit ses fonctions et si les résultats escomptés du CRGD pourraient être atteints par d'autres moyens. Le CRGD révisé devrait être en place pour le cycle d'établissement de rapports de 2012-2013.

Pratique digne de mention

La Commission de la fonction publique (CFP) s'attend à ce que les organisations démontrent qu'elles ont des processus de dotation efficients. L'École de la fonction publique du Canada a élaboré et mis en place une charte de projet qui constitue un outil de gestion et de communication. La charte de projet est remplie par le gestionnaire subdélégué et le conseiller en dotation et sert à établir les fonctions et les responsabilités de chaque personne à chacune des étapes du processus de dotation, à identifier les risques potentiels associés au type de processus ainsi qu'à spécifier les échéances et autres détails. La CFP estime qu'il s'agit d'une initiative exemplaire pour la surveillance de la durée du processus de dotation.

Chapitre 6

Surveillance

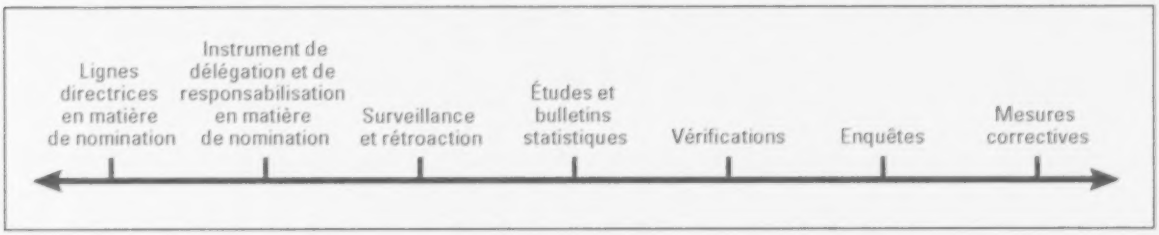
6 Surveillance

Points saillants :

- La Commission de la fonction publique (CFP) a donné suite à toutes les recommandations découlant du rapport déposé en 2009 par le Comité d'examen indépendant concernant sa fonction de surveillance.
- En 2011, la CFP a déposé 11 vérifications d'entité au Parlement. Une méthodologie améliorée et un recours accru aux travaux de vérification interne ont augmenté la productivité et réduit l'impact de la vérification sur les organisations.
- Les questions liées au mérite, les erreurs, les omissions et la conduite irrégulière dans les processus de nomination externes sont toujours à l'origine du plus grand nombre d'enquêtes menées par la CFP en 2010-2011.

6.1 Compte tenu de la nature du cadre législatif établi dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), un régime de surveillance et de responsabilisation efficace et robuste est essentiel. Il doit y avoir des mécanismes en place pour s'assurer que les administrateurs généraux rendent compte à la CFP de l'exercice des pouvoirs de nomination qui leur sont délégués. De même, la CFP doit disposer des outils dont elle a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités à l'égard du Parlement. L'un de ses principaux outils est le continuum de surveillance, qui comprend entre autres la surveillance organisationnelle, les études, les vérifications d'entité et les enquêtes transactionnelles (voir la figure 11). Il y a une description plus étoffée du continuum de surveillance à l'annexe 5A.

Figure 11 : Continuum de surveillance de la Commission de la fonction publique



6.2 Les résultats des activités de surveillance de la CFP fournissent des renseignements importants sur l'intégrité du système de dotation à l'échelle de la fonction publique fédérale. De plus, ces renseignements donnent au Parlement une assurance quant au respect des valeurs fondamentales de la LEFP que sont le mérite et l'impartialité politique, ainsi que les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité dans les nominations au sein de la fonction publique fédérale.

6.3 Ce chapitre donne un aperçu des vérifications, des études et des enquêtes sur des processus de nomination réalisées par la CFP en 2010-2011, et fait le point sur la mise en œuvre des recommandations découlant de l'examen indépendant de la fonction de surveillance de la CFP mené en 2009. Le Plan de vérification et d'études de la CFP de 2012 et 2013 est présenté à l'annexe 4.

Examen de la surveillance

6.4 En 2008, la présidente de la CFP a demandé qu'un comité d'examen indépendant examine la fonction de surveillance de la CFP. L'examen visait, d'une part, à déterminer si la CFP utilisait la méthode appropriée et déployait suffisamment d'efforts pour mener ses activités de surveillance et, d'autre part, à déterminer les points qu'elle devait améliorer tout en respectant ses obligations législatives. La portée de l'examen ne s'étendait pas aux enquêtes de la CFP ni aux activités politiques.

6.5 En 2009, l'examen a donné lieu à 18 recommandations à la CFP portant sur six aspects : la communication avec les intervenants; la collaboration avec le Bureau du contrôleur général et le Bureau du vérificateur général du Canada; l'examen des lignes directrices de la CFP et du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation; les activités de surveillance et le processus relatif au Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation; la vérification; la surveillance du rendement et présentation de rapports. Dans son rapport annuel de 2009-2010, la CFP a fait état des progrès réalisés pour donner suite aux recommandations.

6.6 En 2010-2011, la CFP a donné suite à toutes les recommandations du Comité. Certaines avaient déjà été mises en œuvre alors que d'autres ont été intégrées avec succès aux opérations en cours et aux modes de fonctionnement de la CFP. Un résumé des progrès réalisés se trouve à l'annexe 5B.

Vérifications

6.7 Dans le cadre de l'exercice de ses responsabilités à l'égard du Parlement, la CFP mène des vérifications sur les activités de nomination des organisations pour déterminer si elles disposent d'un cadre, de pratiques et de systèmes appropriés pour la gestion de ces activités, et si les nominations et les processus de nomination sont conformes à la LEFP et à ses règlements.

6.8 En plus d'offrir une assurance au Parlement quant à l'intégrité des processus de nomination, les vérifications aident la CFP, de même que les administrateurs généraux, à comprendre les risques, les contrôles et la gouvernance propres aux organisations en matière de dotation. Selon les résultats de vérifications antérieures et les activités continues de surveillance, des vérifications de suivi sont réalisées, s'il y a lieu.

6.9 Afin d'évaluer la gestion de la dotation dans la fonction publique et les questions intersectorielles, la CFP effectue aussi des vérifications pangouvernementales portant sur des questions précises dans plusieurs organisations. Dans la mesure du possible, les vérifications se fondent sur des renseignements tirés de vérifications actuelles et précédentes. En utilisant ces renseignements, la CFP entend atténuer l'incidence de ses vérifications pangouvernementales sur les organisations.

6.10 Pour assurer une collaboration plus efficace avec les organisations, la CFP leur a communiqué sa méthodologie de vérification pour qu'elles puissent l'adopter. En outre, elle est prête à déterminer la fiabilité des travaux de vérification ou d'examen effectués par les organisations visant leurs propres activités de dotation. La CFP a d'ailleurs réussi à établir la fiabilité de l'examen des dossiers de nomination réalisé par Ressources naturelles Canada. Par conséquent, la CFP a réduit la taille de l'échantillon de nominations à examiner, ce qui lui a ainsi permis de réduire le temps passé par ses vérificateurs dans l'organisation. Cette approche a également donné l'occasion à l'organisation de prendre, en temps opportun, des mesures correctives par rapport aux points à améliorer.

6.11 **Vérifications d'entité et analyse** – Selon le Plan de vérification et d'études de 2011 et de 2012 figurant dans le rapport annuel de la CFP 2009-2010, neuf vérifications d'entité et une vérification pangouvernementale devaient être publiées en 2011. Grâce à l'efficacité accrue résultant de l'amélioration des méthodes de vérification et à l'attestation de fiabilité accordée à l'une des organisations vérifiées, la CFP a pu effectuer 11 vérifications d'entité en 2011, et entreprendre les travaux découlant de l'entente sur le suivi à la *Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada*. Les résultats de chacune des vérifications d'entité se trouvent dans les rapports de vérification que la CFP a publiés en 2011.

6.12 Les vérifications des organisations suivantes ont été achevées en 2011 : Affaires étrangères et Commerce international Canada; Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec; Agence de la consommation en matière financière du Canada; Bureau du surintendant des institutions financières; Commissariat aux langues officielles; Environnement Canada; Office national de l'énergie; Ressources naturelles Canada; Transports Canada; Tribunal canadien des droits de la personne; Tribunal d'appel des transports du Canada.

6.13 À la suite des vérifications d'entité, la CFP a décidé d'apporter des modifications à l'entente de délégation actuelle conclue avec l'administrateur général du Commissariat aux langues officielles (CLO). En effet, elle a opté pour l'imposition de modalités et conditions additionnelles liées à la production de rapports sur les mesures prises par le CLO pour donner suite à la recommandation de la CFP. En ce qui a trait aux 10 autres organisations, la CFP, dans le cadre de ses activités de surveillance régulières, surveillera les mesures prises par les organisations pour donner suite aux recommandations formulées dans les rapports de vérification, selon les dispositions prévues par les plans d'action présentés par les organisations.

6.14 Étant donné que la vérification de suivi pangouvernementale des nominations de cadres de direction a été remise à une date ultérieure, la CFP a effectué une analyse sur la prise en considération des droits de priorité au sein de la fonction publique, en se fondant sur les résultats de vérification existants. L'objectif de cette analyse consistait à déterminer si la candidature des bénéficiaires de priorité était prise en considération par les organisations avant d'effectuer une nomination, comme le prévoient la LEFP, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, le Cadre de nomination de la CFP et le Guide sur l'administration des priorités. Les détails de cette analyse se trouvent au chapitre 7.

6.15 **Entente concernant le suivi de la Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada** – La CFP a entrepris une vérification de suivi de la vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) effectuée en 2009. Étant donné que la vérification de 2009 avait montré que la CISR devait améliorer ses pratiques de dotation, la CFP et la CISR ont signé une entente stipulant que la CFP continuerait de vérifier les nominations effectuées par la CISR pour une période d'un an (de juillet 2009 à juin 2010), de manière à fournir une plus grande assurance à l'égard de la conformité des nominations. L'entente précisait également que la CFP pouvait mener une enquête sur tout processus de nomination interne cerné lors de la vérification de la CISR. Les travaux relatifs à cette entente sont presque terminés.

6.16 **Évaluation du risque du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada** – À la suite de sa vérification du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, le Bureau du vérificateur général du Canada a avisé la présidente de la CFP de l'existence de problèmes potentiels en matière de dotation. La CFP a donc effectué une évaluation du risque au sujet du Commissariat, laquelle portait sur la période allant de la création de l'organisation, en avril 2007, au 31 décembre 2010.

6.17 L'évaluation du risque a permis de constater que le Commissariat a des mesures de contrôle appropriées pour se conformer à l'entente de délégation, entre autres pour la formation des gestionnaires subdélégués. Ses stratégies de dotation, qui se sont améliorées depuis l'établissement des plans initiaux, appuient les priorités de l'organisation. Dans l'ensemble, les lignes directrices du Commissariat sont conformes au cadre de nomination de la CFP, mais des améliorations pourraient être apportées à ses lignes directrices portant sur la zone de sélection et celles portant sur le recours aux processus de nomination non annoncés. Bien que le Commissariat ait eu recours à divers fournisseurs de services depuis sa création, la relation établie avec le fournisseur actuel montre une amélioration manifeste des services rendus à l'organisation, comme en font foi ses conseils spécialisés relatifs aux ressources humaines et sa fonction de remise en question dans de récents dossiers de nomination. L'examen de la conformité a démontré que le fournisseur actuel respecte le mérite et les valeurs directrices.

6.18 Étant donné qu'en règle générale, le risque de non-conformité à la LEFP et à ses règlements est faible, la CFP ne compte pas effectuer de vérification à l'heure actuelle, mais en effectuera une au cours de son cycle de vérification qui prend fin en 2015, et poursuivra son examen des activités du Commissariat dans le cadre de ses activités de surveillance régulières. Comme dernière étape de l'évaluation du risque, la Direction générale des enquêtes de la CFP a examiné de plus près quelques unes des premières nominations au Commissariat dont les opérations de dotation avaient été coordonnées par d'anciens fournisseurs de services de l'organisation. Dans aucun cas a-t-on jugé qu'une enquête plus poussée était nécessaire.

6.19 **Plan de vérification** – Une liste détaillée des vérifications prévues pour 2012 et 2013 se trouve à l'annexe 4. Elle comprend également les vérifications de suivi d'entité ainsi que les études et les vérifications pangouvernementales. Des modifications pourront être apportées au Plan de vérification et d'études au cours de la mise à jour des profils de risque et des activités de surveillance de la CFP.

Études

6.20 Outre les vérifications, la CFP mène des études pour mieux comprendre le système de dotation. La CFP utilise, dans ces études, des méthodes statistiques ou des outils descriptifs pour cerner des enjeux potentiels ou des bonnes pratiques en matière de dotation. La section suivante donne une brève description des études terminées ou en cours en 2010-2011, notamment des nouvelles études et des mises à jour d'études antérieures, ainsi que d'un nouveau bulletin statistique lancé au cours de 2010-2011.

6.21 **Méthodes visant à mesurer la durée des processus de dotation** – Une étude statistique a été amorcée pour développer de nouvelles façons de mesurer la durée des processus de dotation dans la fonction publique. La CFP utilise, dans cette étude, ses bases de données administratives concernant tant les processus internes qu'externes. De telles mesures permettront de mieux comprendre les facteurs ayant une incidence sur la durée des processus et fourniront des renseignements utiles aux organisations pour mener leurs activités de dotation.

6.22 **Comprendre les systèmes de données sur la dotation** – À l'appui de sa stratégie relative aux données sur la dotation, la CFP prépare une étude sur les systèmes de données en matière de dotation des organisations de la fonction publique. Cette étude décrira comment les organisations collectent, vérifient et utilisent les données en matière de dotation. C'est une occasion pour les organisations de mettre en commun leurs bonnes pratiques.

6.23 **Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée – Qui sont-ils? (Mise à jour)** – Cette étude portait principalement sur les antécédents professionnels à la fonction publique des nouvelles recrues avant leur nomination à un poste pour une période indéterminée. La proportion de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée qui n'ont aucune expérience à la fonction publique s'est accrue, passant de 15,9 % en 2004-2005 à 37 % en 2009-2010, pour ensuite diminuer à 31,3 % en 2010-2011 (voir le tableau 18). Cette situation inquiète la CFP, car la proportion de personnes nommées pour une période indéterminée ayant une expérience antérieure dans la fonction publique demeure élevée (68,7 % en 2010-2011).

Tableau 18 : Nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée, selon l'expérience dans la fonction publique et l'exercice financier

Exercice financier	Aucun emploi antérieur dans la fonction publique %	Avec expérience antérieure dans la fonction publique			
		Emploi de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel %	Emploi occasionnel, jamais de durée déterminée %	Emploi de durée déterminée et occasionnel %	Autre[1] %
2004-2005	15,9	39,8	7,0	29,8	7,6
2005-2006	21,6	36,7	9,4	24,4	7,9
2006-2007	28,7	28,2	13,3	21,1	8,7
2007-2008	31,4	25,0	14,3	20,2	9,1
Mises à jour					
2008-2009	35,0	23,3	14,6	19,0	8,1
2009-2010	37,0	22,7	15,9	17,0	7,5
2010-2011	31,3	24,8	16,2	18,7	9,1

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

[1] Les nouveaux fonctionnaires embauchés ayant déjà occupé un emploi étudiant sont inclus dans cette colonne, seulement s'ils n'avaient pas occupé un emploi de durée déterminée ou un emploi occasionnel.

6.24 **Dans quelle mesure les membres du personnel temporaire deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique?* (Mise à jour)** – La mesure dans laquelle les employés occasionnels sont subséquemment nommés à des postes de durée déterminée ou indéterminée présente un intérêt pour la CFP, étant donné qu'il faut maintenir un juste équilibre entre l'avantage d'embaucher des personnes ayant déjà travaillé à la fonction publique fédérale et les valeurs directrices que sont la justice et l'accessibilité aux emplois de la fonction publique. Les mises à jour de cette étude ont permis de constater qu'une proportion toujours grandissante de périodes d'emplois occasionnels se termine par une nomination en vertu de la LEFP, proportion qui est passée de 41,0 % au cours de la période 1997-2005 à 54,0 % en 2008-2009 (voir le tableau 19). Les données récentes indiquent que la proportion d'employés occasionnels qui ont été subséquemment nommés en vertu de la LEFP avait légèrement décru, mais demeurait élevée, s'établissant à 51,1 % en 2009-2010. La proportion d'employés occasionnels nommés pour une période indéterminée était de 33,7 %, en baisse par rapport à 2008-2009.

Tableau 19 : Proportion des périodes d'emploi dans des postes d'occasionnels se terminant par une nomination en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Exercice financier	Nominations subséquentes		Total %
	Dans des postes pour une période indéterminée %	Dans des postes pour une durée déterminée %	
1997-2005	26,3	14,7	41,0
Mises à jour[1]			
2005-2006	30,3	11,3	41,7
2006-2007	35,4	12,4	47,8
2007-2008	37,6	15,5	53,1
2008-2009	36,9	17,1	54,0
2009-2010	33,7	17,3	51,1

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

[1] Pour ces mises à jour, un suivi a été fait pour chaque période d'emploi jusqu'au 31 mars 2011 afin de déterminer si un emploi subséquent avait été obtenu en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

6.25 **Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche des étudiants en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (Mise à jour) –** La première étude a permis de constater qu'en moyenne, 22,5 % des participants à des programmes fédéraux d'emploi étudiant[24] pendant la période de huit ans allant de 1997 à 2005 ont par la suite obtenu un poste de durée déterminée ou indéterminée à la fonction publique. La majeure partie des premières nominations effectuées en vertu de la LEFP visaient un poste pour une période indéterminée. La proportion d'emplois subséquents aux termes de la LEFP a augmenté légèrement au cours des années suivantes. Le tableau 20 montre que 24,6 % des étudiants qui ont participé à ces programmes au cours de l'exercice 2007-2008 ont ensuite été nommés en vertu de la LEFP. Cette étude démontre que les étudiants demeurent une source importante de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée.

[24] Ces programmes comprennent le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et le Programme d'enseignement coopératif.

Tableau 20 : Proportion des périodes d'emploi d'étudiant se terminant par une nomination en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Exercice financier	Nominations subséquentes		Total %
	Dans des postes pour une période indéterminée %	Dans des postes pour une durée déterminée %	
1997-2005	16,7	5,8	22,5
Mises à jour[1]			
2005-2006	24,1	3,8	27,9
2006-2007	20,4	5,8	26,2
2007-2008	19,2	5,4	24,6

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

[1] Pour ces mises à jour, chaque période d'emploi à titre d'étudiant a été suivie pendant un minimum de trois ans afin de d'identifier les nominations subséquentes en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les exercices financiers correspondent aux années durant lesquelles un fonctionnaire a occupé un emploi d'étudiant.

6.26 **Nominations intérimaires et promotions subséquentes à la fonction publique fédérale (Mise à jour)** – L'étude cherche à établir si une nomination intérimaire procurait un avantage à un fonctionnaire en vue d'une promotion subséquente. Les nominations intérimaires se terminant par une promotion continuent de préoccuper la CFP, car elles peuvent procurer un avantage à la personne qui en a bénéficié par rapport aux candidats qui n'ont pas eu cette possibilité. Le tableau 21 montre que le taux de promotion à la suite de périodes d'intérim a continué de diminuer au cours de la période 2009-2010 pour atteindre 31,0 %, alors qu'il s'établissait à 33,5 % en 2007 à 2009 et à plus de 40 % au cours des périodes de 2002 à 2004 et de 2004 à 2007. La durée des périodes d'intérim se terminant par une promotion a également diminué, passant de 13,5 mois en 2007-2009 à 12,8 mois en 2009-2010. La différence entre la durée des périodes d'intérim menant à une promotion et celle des périodes d'intérim sans promotion, qui correspond à un mois en moyenne, ne peut être associée à l'expérience acquise au cours de périodes d'intérim.

Tableau 21 : Nominations intérimaires[1] et promotions subséquentes

Exercice financier	Taux de promotions subséquentes %	Durée moyenne (mois)	
		Fonctionnaires promus	Fonctionnaires non promus
2002-2004	41,3	15,0	13,0
Mises à jour			
2004-2007	41,2	15,5	13,4
2007-2009	33,5	13,5	12,5
2009-2010	31,0	12,8	13,8

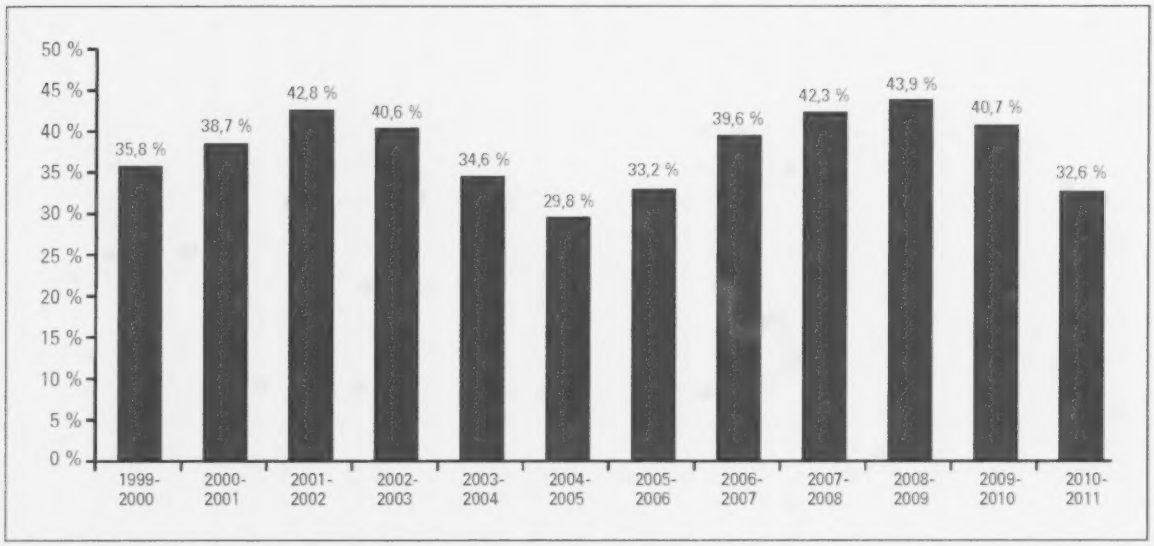
Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

[1] Aux fins de l'étude, une situation intérimaire est définie de façon à analyser la relation entre la durée et le résultat d'une nomination intérimaire. Les nominations intérimaires peuvent être séquentielles et prolongées au-delà d'une année. Une situation définit la durée cumulative de toutes les nominations intérimaires à un groupe et niveau professionnels spécifiques. La promotion subséquente est retenue si le fonctionnaire est nommé, dans un délai de quatre mois suivant la fin de la nomination intérimaire, aux mêmes groupe et niveau du poste qu'il occupait au moment de sa nomination intérimaire. Ces estimations peuvent ne pas correspondre à celles que l'on trouve ailleurs dans le rapport annuel et qui renvoient à une autre définition.

6.27 **Étude sur la mobilité des fonctionnaires (Mise à jour)** – Dans son rapport annuel de 2006-2007, la CFP indiquait qu'il y avait lieu de se pencher sur le taux de mobilité au sein de la fonction publique fédérale. En 2007-2008, elle a donc mené une étude pour mieux comprendre les tendances relatives aux divers types de mobilité touchant les fonctionnaires. L'étude décrivait la nature et le niveau des nominations qui mènent à un déplacement au sein du gouvernement fédéral ainsi que les facteurs qui influent sur les déplacements et les leçons tirées. Cette année, en réponse à l'intérêt soutenu manifesté à ce sujet, la CFP a procédé à une mise à jour de son étude afin de prendre en compte les données des trois exercices financiers qui ont suivi sa publication.

6.28 Le taux de mobilité global a baissé, s'établissant à 32,6 % en 2010-2011, soit environ huit points de pourcentage de moins que l'exercice précédent. Le taux de cette année est comparable aux faibles taux observés au cours de la période de restrictions budgétaires (examen des dépenses) de 2003-2004 à 2005-2006. Depuis 1999-2000, le taux de mobilité varie d'un exercice à l'autre, passant de 29,8 % (son plus bas niveau) en 2004-2005 à 43,9 % (son plus haut niveau) en 2008-2009. Les taux de mobilité de l'ensemble des six groupes professionnels établis par cette étude comme affichant un taux particulièrement élevé (AS, EC, EX, IS, FI, et PE) ont diminué en 2010-2011. La région de la capitale nationale a une fois de plus enregistré un taux de mobilité plus élevé que les régions.

Figure 12 : Taux de mobilité pour les nominations externes et les activités de dotation à la fonction publique pour une période indéterminée, selon l'exercice financier[1]



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Nota : Les données présentées excluent l'Agence des services frontaliers du Canada pour toutes les années.

[1] La mobilité s'entend des mouvements intraorganisationnels et interorganisationnels qui englobent les nominations externes, les promotions, les déplacements latéraux et régressifs et les nominations intérimaires.

Bulletins statistiques

6.29 En 2010-2011, la CFP a créé un nouveau produit, *Bulletins statistiques*, où l'on trouvera des renseignements factuels sur des enjeux touchant l'embauche et la dotation dans la fonction publique fédérale. Cette série de bulletins permettra aux administrateurs généraux et aux professionnels des ressources humaines de haut niveau d'accéder rapidement à des renseignements analytiques d'actualité tirés des vastes bases de données de la CFP. Les sujets des bulletins statistiques sont choisis en fonction des enjeux actuels ou nouveaux touchant la fonction de surveillance de la CFP.

6.30 Le premier numéro, intitulé *Minorités visibles et postes bilingues au sein de la fonction publique fédérale – Incidence des exigences en matière de langues officielles*, porte sur l'avancement professionnel des membres des minorités visibles dans les organisations assujetties à la LEFP. On y souligne que la représentation des minorités visibles dans les postes bilingues de la fonction publique a augmenté, passant de 3,7 % en 2000 à 7,8 % en 2009, et que les exigences linguistiques ne semblent avoir aucune incidence négative sur l'avancement professionnel des membres des minorités visibles.

Enquêtes relatives à des processus de nomination

6.31 La CFP continue de mener des enquêtes et des vérifications relatives à des processus de nomination afin de protéger l'intégrité globale du régime de dotation de la fonction publique et d'assurer la conformité avec la LEFP.

6.32 **Pouvoir** – En vertu de la partie 5 de la LEFP, la Commission a le pouvoir de mener une enquête dans les cas suivants :

- Mérite et erreurs, omissions ou conduite irrégulière possibles dans le cadre des processus de nomination externes;
- Erreurs, omissions ou conduite irrégulière dans le cadre des processus de nomination internes, soit à la demande d'un administrateur général, soit lorsque les pouvoirs de nomination n'ont pas été délégués;
- Suspicion de fraude dans tout type de processus de nomination (interne ou externe);
- Influence politique possible dans tout type de processus de nomination (interne ou externe).

6.33 **Nombre d'enquêtes** – En 2010-2011, la CFP avait 696 dossiers actifs : 516 demandes reçues pendant l'exercice financier et 180 demandes reportées des années précédentes (voir le tableau 22). Au total, 492 dossiers ont été complétés, dont 96 au moyen d'enquêtes; 61 des 96 enquêtes réalisées étaient jugées fondées.

Tableau 22 : Enquêtes de la Commission de la fonction publique relatives à des processus de nomination[1]

	Article 66 processus de nominations externes	Article 67(2) nominations internes – délégation	Article 68 influence politique	Article 69 fraude	Autre articles de la LEFP[2]	Total
Nombre de dossiers reportés des années antérieures	108	30	0	14	28	180
Nombre de demandes reçues en 2010-2011	307	4	4	55	146	516
Nombre total de dossiers actifs en 2010-2011	415	34	4*	69	174	696
Nombre de dossiers complétés en 2010-2011	303	22	0	34	133	492
Nombre de dossiers abandonnés en évaluation préliminaire[3]	*240*	*5*	*0*	*6*	*132*	*383*
Nombre de dossiers abandonnés	*6*	*0*	*0*	*0*	*1*	*7*
Nombre de dossiers résolus par intervention précoce[4]	*6*	*S/O*	*S/O*	*S/O*	*S/O*	*6*
Nombre d'enquêtes non fondées	*24*	*5*	*0*	*6*	*0*	*35*
Nombre d'enquêtes fondées	*27*	*12*	*0*	*22*	*0*	*61*
Nombre total de dossiers toujours actifs en date du 31 mars 2011	112	12	4	35	41	204

Source : Système d'information de gestion des enquêtes de la Commission de la fonction publique

[1] Il se peut qu'un dossier ouvert en vertu d'un article de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) fasse l'objet d'une enquête en vertu d'un autre article.

[2] Ces autres articles incluent les articles 17, 67(1), 15(3), nominations internes, ainsi que les dossiers qui n'entrent pas dans une catégorie précise (autre).

[3] Dossiers abandonnés pour les raisons suivantes : défaut de compétence, impossibilité de prendre des mesures correctives, ou autres politiques ou considérations réglementaires.

[4] L'intervention précoce n'est offerte que pour les dossiers en vertu de l'article 66 de la LEFP.

* Un dossier additionnel a été ouvert en 2011-2012 pour un total de cinq dossiers.

6.34 **Enquêtes menées à la suite d'une vérification de la CFP** – En 2010-2011, un nombre important de dossiers ont été présentés aux fins d'enquête à la suite de diverses vérifications organisationnelles menées par la CFP. De manière générale, beaucoup de dossiers avaient été présentés aux fins d'enquête en raison de problèmes liés à la documentation. Plus particulièrement, les vérificateurs de la CFP ont remarqué que des dossiers étaient incomplets, que des évaluations n'étaient pas complétés, que des évaluations avaient été effectuées globalement plutôt qu'au regard de chaque critère de mérite, que des notes ne correspondaient pas aux guides de notation et que les notes de passage n'étaient pas indiquées. Certaines enquêtes ont mené aux mêmes constatations et ont, au besoin, donné lieu à des mesures correctives. Dans d'autres cas, des éléments de preuve étayaient la nomination. Même s'il s'agit de la sixième année d'application de la LEFP, la CFP a observé que de nombreux dossiers ne renfermaient pas la documentation appropriée.

6.35 **Vérifications effectuées par la Direction générale des enquêtes** – En vertu de la LEFP, les administrateurs généraux ont le pouvoir de mener des enquêtes sur des processus de nomination internes, sauf s'il est question de fraude ou d'influence politique. Si l'administrateur général ne mène pas d'enquête sur un processus de nomination interne pour lequel des préoccupations ou des problèmes ont été soulevés, ou si la CFP n'est pas satisfaite d'une enquête menée par un administrateur général, elle peut effectuer une vérification du processus de nomination en vertu de l'article 17 de la LEFP. Avant d'entreprendre une vérification, la CFP consulte l'organisation afin de trouver d'autres solutions plus simples et rapides, y compris une enquête menée par l'administrateur général ou une enquête de la CFP effectuée à la demande de l'administrateur général.

6.36 **Intervention précoce** – Tout comme en 2009-2010, le nombre de dossiers se prêtant à une intervention précoce (IP) a baissé en 2010-2011. Cela est attribuable en grande partie au fait que peu de cas signalés étaient admissibles à une IP. Parmi les cas inadmissibles, soulignons les enquêtes découlant d'une vérification de la CFP ou les cas de fraude. Durant l'exercice en cours, la CFP a proposé une IP dans 13 cas, soit une réduction de 59 % du nombre de cas admissibles comparativement à 2009-2010. Les parties ont accepté ce processus dans huit dossiers, ce qui a permis d'en régler six avec succès.

Enquêtes menées en vertu de pouvoirs précis

6.37 **Article 66 : Processus de nomination externes** – Les questions liées au mérite, aux erreurs, aux omissions ou à une conduite irrégulière dans des processus de nomination externes représentent toujours le plus fort pourcentage d'enquêtes effectuées par la CFP en 2010-2011. Par suite des 11 vérifications d'entité, d'une évaluation du risque et d'une entente de suivi d'une vérification effectuée pendant l'exercice en cours, près de 20 % des dossiers d'enquête renvoyés en vertu de l'article 66 découlaient de ces vérifications (59 des 307 dossiers présentés). La Direction générale de la vérification et des services de données et la Direction des enquêtes de la CFP collaborent à la simplification du processus de signalement et à l'harmonisation de leurs activités.

Article 66 – Conduite irrégulière : Lien personnel entre un membre du comité d'évaluation et un candidat qui n'a été déclaré par aucune des parties; influence à l'égard du choix du candidat; non-respect du comportement attendu d'un membre du comité d'évaluation; mépris des valeurs directrices que sont la justice et la transparence

Cette enquête menée en vertu de l'article 66 de la LEFP portait sur un processus de nomination externe annoncé afin de déterminer si une erreur, une omission ou une conduite irrégulière avait influé sur le choix de la personne nommée.

La CFP a conclu qu'il y avait eu conduite irrégulière. Ni le candidat ni le membre du comité d'évaluation n'avaient signalé leur lien à l'autre membre du comité d'évaluation. Un membre du comité d'évaluation se doit non seulement d'être juste, mais d'être perçu comme tel. En ne déclarant pas la nature de leur lien, les deux personnes ont agi d'une manière qui manquait de transparence et ont empêché l'autre membre du comité de déterminer si la situation présentait un conflit d'intérêt réel ou potentiel. Par ailleurs, il incombe au gestionnaire d'embauche de sélectionner les candidats à partir d'un bassin et de documenter la décision de nomination. L'intégrité du processus a également été compromise lorsque les membres du comité d'évaluation ont signé le formulaire attestant leur impartialité, à la demande de la CFP.

Des mesures correctives ont été prises, notamment :

- la révocation de la nomination du candidat (ce qui a eu pour effet d'annuler la mutation subséquente);
- la révocation pour une durée de trois ans des pouvoirs subdélégués au membre du comité d'évaluation;
- l'obligation au membre du comité d'évaluation de suivre une formation.

6.38 **Paragraphe 67(1) : Processus de nomination internes – absence de délégation** – La CFP n'a reçu aucun nouveau dossier d'enquête concernant des processus de nomination internes pour lesquels les pouvoirs de dotation n'avaient pas été délégués; d'ailleurs, il n'y a aucun dossier en suspens provenant des exercices précédents.

6.39 **Paragraphe 67(2) : Processus de nomination internes – délégation** – Tel qu'il est mentionné dans le Rapport annuel de 2009-2010, la CFP a reçu un grand nombre de demandes d'enquêtes à la fin de l'exercice financier à la demande des administrateurs généraux. Par conséquent, 30 des 31 demandes reçues en 2009-2010 ont été reportées à l'exercice 2010-2011. La CFP a reçu quatre nouvelles demandes en 2010-2011 et a complété 22 enquêtes. De ce nombre, 12 enquêtes ont été jugées fondées et des recommandations sur les mesures correctives à prendre ont été envoyées aux administrateurs généraux.

6.40 Au fil des ans, la CFP a acquis une expertise en matière d'enquête. Ses connaissances et son expérience peuvent être utiles à une organisation, tant sur le plan financier qu'opérationnel,

si elle demande à la CFP de mener une enquête pour son compte concernant un processus de nomination. La CFP s'efforce ainsi de mieux informer les organisations sur la valeur ajoutée de son expertise en matière d'enquête.

Paragraphe 67(2) : Conduite irrégulière – l'accès du candidat à une nomination intérimaire et à la formation requise sont des facteurs déterminants à sa réussite au cours de la dotation d'un poste pour une période indéterminée
Erreurs : l'autorisation en matière de priorité n'a pas été obtenue; l'évaluation était incomplète et insuffisante; plusieurs qualifications essentielles n'ont pas été évaluées, notamment les compétences linguistiques

Trois enquêtes portant sur un processus de nomination interne annoncé ont été menées en vertu du paragraphe 67(2) de la LEFP afin de déterminer si une erreur, une omission ou une conduite irrégulière avait influé sur le choix des personnes nommées. Une vérification antérieure avait relevé certaines préoccupations indiquant que l'organisation avait peut-être évalué certaines qualifications essentielles de manière inappropriée. De plus, elle avait relevé que certaines nominations en région pouvaient être entachées de favoritisme. La CFP a donc passé en revue les nominations intérimaires dans les postes visés au cours de ses enquêtes. Dans le cas d'une nomination, on craignait aussi que les exigences linguistiques n'aient pas été respectées.

Les enquêtes de la CFP ont permis de déterminer que l'organisation avait bel et bien commis plusieurs erreurs et qu'il y avait effectivement eu conduite irrégulière. La preuve montre clairement que la formation acquise pendant la nomination intérimaire était un facteur déterminant de la réussite des candidats dans les processus de nomination sous enquête. La formation n'a pas été offerte à tous les candidats ayant occupé les postes à titre intérimaire. Le gestionnaire d'embauche choisissait les candidats pouvant suivre une formation de six mois pendant leur intérim, ce qui, par la suite, favorisait leur avancement. Les évaluations narratives peu étoffées atténuaient ainsi l'importance attribuée à la formation et aux exigences de l'intérim. Par conséquent, les faits et gestes du gestionnaire constituaient une conduite irrégulière qui influait sur le choix des personnes nommées.

Plusieurs erreurs ont aussi entaché la sélection des personnes nommées. L'autorisation en matière de priorité n'a été obtenue que pour deux des trois postes. De plus, les critères utilisés par l'organisation lors de l'évaluation des candidats ne correspondaient pas à l'énoncé des critères de mérite. L'évaluation narrative était incomplète, n'était pas assez détaillée et ne comportait pas suffisamment d'exemples concrets pour démontrer le mérite. Le gestionnaire n'a évalué aucune des six qualités personnelles. Un des candidats a été nommé à un poste bilingue, en dépit du fait que ses résultats d'évaluation de langue seconde n'étaient plus valides et qu'il ne satisfaisait donc pas aux exigences linguistiques au moment de sa nomination.

Le contexte de ces nominations peut expliquer certaines des erreurs commises. Parmi les facteurs contributifs, soulignons le manque de personnel des ressources humaines en région, le taux de roulement élevé à l'administration centrale, les rôles et responsabilités mal définis et le manque de formation en matière de dotation.

La CFP a également noté certaines erreurs et conduite irrégulière qui n'avaient pas eu d'incidence sur le choix des personnes nommées. Par exemple, le gestionnaire chargé du processus a permis à un adjoint administratif, qui était un proche parent de l'une des personnes nommées, de jouer un rôle dans le processus. Toutefois, l'adjoint ne disposait d'aucune autorité décisionnelle en matière de nomination. Il y avait également des écarts entre les versions anglaise et française de l'annonce, à la rubrique de la zone de sélection, mais cette erreur n'a pas eu de répercussions sur le choix des personnes nommées.

Les mesures correctives recommandées par la CFP consistent, entre autres, à :

- reprendre le processus de nomination, de la présélection des candidats à la création du bassin de candidats qualifiés, inclusivement;
- établir un nouveau comité d'évaluation dont la composition serait différente;
- communiquer les nouveaux résultats d'évaluation aux candidats dans le délai prescrit;
- communiquer les résultats de la nouvelle évaluation à l'administrateur général dans le délai prescrit afin que celui-ci puisse confirmer ou révoquer les nominations;
- veiller à ce que le gestionnaire d'embauche suive la formation appropriée et s'abstienne pendant un an de siéger comme membre de comité d'évaluation, mais il peut participer en compagnie d'un mentor, à titre d'observateur, à des fins d'apprentissage.

6.41 **Article 68 : Influence politique** – En 2010-2011, la CFP a reçu quatre allégations d'influence politique en matière de dotation. Une autre allégation connexe a été reçue au début de 2011-2012. La CFP a par la suite entamé des enquêtes aux termes de l'article 68 (influence politique en matière de nomination) et de l'article 66 (intégrité des processus de nomination externes).

Agence de promotion économique du Canada atlantique

En février 2011, le député de Moncton–Riverview–Dieppe, au nom du caucus de l'Atlantique du parti qui constituait alors l'opposition officielle, a déclaré publiquement qu'il avait écrit à la présidente de la CFP afin de lui demander de révoquer certaines nominations effectuées par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Le député prétendait que ces nominations découlaient des liens entretenus par les personnes nommées avec un parti politique. La CFP a donc entamé des enquêtes aux termes des articles 68 (influence politique) et 66 (mérite, erreur, omission ou conduite irrégulière) de la LEFP. En outre, la CFP envisage d'examiner deux autres nominations aux termes de l'article 17 (vérification) de la LEFP.

Ces enquêtes et examens devraient être terminés en 2011-2012.

6.42 **Article 69 : Fraude** – En 2010-2011, la CFP a reçu 55 nouvelles allégations de fraude liées à un processus de nomination, soit plus du double des allégations reçues en 2009-2010. Compte tenu du nombre de processus de nomination menés par les organisations assujetties à la LEFP, ce nombre est relativement faible. Toutefois, la CFP remarque que le nombre de nouvelles allégations de fraude a augmenté chaque année depuis l'entrée en vigueur de la LEFP en 2005-2006. Il semble que les organisations soient de plus en plus conscientes du rôle de la CFP en ce qui a trait aux enquêtes en cas de fraude et lui signalent donc davantage de cas. La CFP observe également que certains cas de fraude qui lui ont été soumis cette année se rapportaient à des évaluations non supervisées, ce qui met en évidence l'importance de fournir des consignes claires aux candidats à cet égard et de s'assurer que ces consignes énoncent les conséquences liées aux comportements non autorisés, comme l'accès à du matériel interdit.

Article 69 : Fraude – Candidat utilisant du matériel non autorisé au cours d'une évaluation non supervisée

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP. Elle concernait l'utilisation possible de matériel non autorisé par un candidat au cours d'un examen écrit dans le cadre d'un processus de nomination interne annoncé.

Deux personnes appartenant à l'organisation ont soupçonné qu'il y avait eu fraude quand elles ont constaté que le candidat, qui était seul dans la pièce, consultait divers documents tirés de ses effets personnels alors qu'il était assis au pupitre prévu pour l'examen. Même si l'évaluation n'était pas supervisée, les personnes observaient le candidat par la fenêtre de la porte du local d'évaluation.

L'enquête de la CFP a permis de conclure que le candidat avait l'intention de tricher en consultant des documents personnels dissimulés. Le candidat a commis une fraude en trichant à l'examen écrit, même s'il avait été clairement avisé par écrit, à deux reprises, qu'il ne pouvait consulter aucun document de référence pendant l'examen. Le candidat avait également attesté qu'il avait compris les consignes données avant l'examen.

Des mesures correctives ont été prises, notamment :

- la candidature de la personne doit être éliminée du processus de nomination;
- la personne ayant commis la fraude doit, pendant trois ans, obtenir la permission écrite de la Commission avant de pouvoir accepter un autre poste dans la fonction publique fédérale;
- l'administrateur général de l'organisation d'attache a été informé de la fraude et des mesures correctives;
- la personne concernée doit suivre une formation appropriée.

Article 69 : Fraude – Collaboration non autorisée lors d'un examen à la maison

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP par suite d'allégations selon lesquelles trois candidats auraient triché au cours d'un processus de nomination interne annoncé.

Les candidats qui répondaient aux critères de présélection pour ce processus ont été invités par courriel à effectuer un examen à la maison. L'invitation précisait que les candidats ne devaient pas s'échanger de renseignements, car cela pourrait procurer un avantage injuste à certains. Les candidats ont aussi été avisés que, faute de respecter les consignes, leur candidature pourrait être rejetée. Une partie de l'examen consistait à élaborer un plan d'action et les candidats n'avaient aucune consigne quant à la présentation et à la structure du plan. Lors de la notation, les membres du comité d'évaluation ont remarqué que les réponses de trois candidats étaient semblables, parfois même identiques, et que la présentation, en règle générale, se distinguait de celle des autres candidats.

La preuve a démontré que le candidat nº 1 avait communiqué les réponses au candidat nº 2 concernant l'ébauche et la version finale de son plan d'action. À l'insu du candidat nº 1, le candidat nº 2 a ensuite transmis la version finale au candidat nº 3. Les similarités des candidats nº 2 et nº 3 sur le plan du vocabulaire et de la présentation donnent à penser que leurs réponses étaient fondées sur la version finale du plan d'action du candidat nº 1. Le candidat nº 3 a pris connaissance des réponses d'un ou des deux candidats. Bien que certains candidats, y compris deux des candidats visés par l'enquête, aient acquis de l'expérience dans l'intérim de postes semblables à ceux annoncés, la connaissance des fonctions et des documents liés au travail ne pouvait expliquer la similarité des réponses fournies par les trois candidats.

La preuve indique que les trois candidats ont commis une fraude en s'échangeant injustement des renseignements dans le cadre d'un examen à la maison, ce qui va à l'encontre des consignes qui leur avaient été données.

Des mesures correctives ont été prises, notamment :

- les trois candidats sont exclus du processus de nomination;
- les candidats nº 2 et nº 3 doivent, durant une période déterminée, obtenir l'approbation de la Commission avant de pouvoir accepter un nouveau poste dans la fonction publique fédérale;
- si les candidats nº 2 et nº 3 acceptent une nomination de durée déterminée, une nomination intérimaire ou une nomination pour une période indéterminée dans la fonction publique fédérale sans avoir demandé l'approbation de la Commission, leur nomination sera révoquée;
- les trois candidats doivent suivre une formation appropriée dans les six mois.

Chapitre 7

Soutien aux ministères et organismes

7 Soutien aux ministères et organismes

Points saillants :

- En 2010-2011, la Commission de la fonction publique (CFP) a examiné ses lignes directrices afin de clarifier les attentes à l'égard d'un régime de dotation fondé sur les valeurs. De nouveaux outils ont été élaborés pour favoriser et appuyer les décisions fondées sur les valeurs.
- La CFP a évalué le programme d'administration des priorités afin de s'assurer qu'il est en mesure de répondre à une augmentation prévue de la demande. La CFP a dressé un plan d'action par suite de l'évaluation.
- En 2010-2011, des améliorations apportées au Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) ont encore une fois permis de faciliter l'accessibilité et l'utilisation pour le chercheur d'emploi. De plus, afin de répondre à une augmentation notable du nombre d'organisations ayant un accès direct au SRFP, la CFP a commencé à appliquer une stratégie de service après-vente afin d'offrir un soutien ciblé et proactif.
- Le Programme de recrutement postsecondaire a été rationalisé de manière à réduire le coût global des campagnes.
- La CFP a investi considérablement dans l'innovation de ses produits et services d'évaluation, notamment en mettant en œuvre un projet pluriannuel afin de concevoir un examen d'entrée à la fonction publique pour les postes d'agent.

7.1 La délégation de presque tous les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes de la CFP aux administrateurs généraux a donné aux ministères et organismes la capacité d'adapter leurs propres programmes et processus de dotation de façon à satisfaire à leurs exigences opérationnelles. Cette délégation est toutefois encadrée par un système intégré de surveillance et de responsabilisation.

7.2 Comme la CFP est ultimement responsable de l'état global du système de dotation, elle met à la disposition des ministères et organismes un large éventail de lignes directrices et d'outils de soutien pour les aider à assumer les responsabilités qui leur sont déléguées, et à se doter d'un système de nomination fondé sur les valeurs. De même, elle offre de nombreux produits et services de dotation utilisés par l'ensemble de la fonction publique; par conséquent, il apparaît peu utile que les organisations élaborent leurs propres produits et fassent ainsi double emploi. Dans ces circonstances, la prestation centralisée de produits et services par la CFP permet la réalisation d'économies et de gains d'efficacité en matière de dotation.

7.3 Le présent chapitre porte principalement sur les différents types de services de soutien offerts aux organisations par la CFP en 2010-2011. Il décrit les améliorations apportées aux guides et lignes directrices, et présente les tendances relatives à l'administration des priorités relevées en cours d'année, ainsi que les nouveautés liées à l'infrastructure de soutien, aux services de dotation et de recrutement, puis aux produits et services d'évaluation.

Amélioration des lignes directrices

7.4 En 2010-2011, après de nombreuses consultations avec les principaux intervenants, la CFP a procédé à un examen approfondi de ses Lignes directrices en matière de nomination afin que celles-ci soient harmonisées et fondées sur les valeurs, respectent l'esprit et les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et appuient le bon fonctionnement du système de dotation axé sur la délégation des pouvoirs. L'examen s'est avéré une importante source de renseignements pour l'évaluation de la LEFP par la CFP et la production de son rapport spécial au Parlement intitulé *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique *de 2003*. La CFP a également contribué à l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, dont les résultats seront déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor.

7.5 À la suite de l'examen de ses lignes directrices, la CFP a approuvé un certain nombre de modifications visant à actualiser, clarifier et harmoniser la série de lignes directrices et les attentes de la CFP à l'égard d'un régime de dotation fondé sur les valeurs. Les outils de soutien stratégiques et les documents d'orientation ont également été simplifiés afin d'en accroître la clarté et d'en faciliter la consultation. Le cadre de lignes directrices révisé, qui entrera en vigueur en 2011-2012, contribuera à faire en sorte que les Canadiens et les élus continuent de pouvoir compter sur une fonction publique non partisane, professionnelle et hautement compétente où les nominations sont fondées sur les exigences et les valeurs de la LEFP.

7.6 **Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination et Lignes directrices en matière de notification** – Comme elle s'y était engagée dans le Rapport annuel 2009-2010, la CFP a consulté les administrateurs généraux au sujet du changement proposé de l'énoncé dans les Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination, selon lequel la CFP considère les processus annoncés comme étant la norme dans la plupart des cas. Au cours de ces consultations, les administrateurs généraux ont précisé qu'ils ne voulaient pas perdre la marge de manœuvre que leur procurent les processus non annoncés. La CFP a également demandé l'opinion des administrateurs généraux quant à la modification proposée aux Lignes directrices en matière de notification, selon laquelle les postulants doivent être informés de la possibilité de demander la tenue d'une enquête menée par l'administrateur général. Après une analyse et une consultation plus poussées, la CFP a conclu qu'elle atteindrait plus facilement ses objectifs à ce sujet en fournissant des avis et conseils plutôt qu'en modifiant les lignes directrices. La modification proposée a donc été intégrée au Guide en matière de notification qui entrera en vigueur en 2011-2012.

7.7 **Nouveaux outils visant à favoriser et à appuyer les décisions fondées sur les valeurs** – Les intervenants, notamment les administrateurs généraux, ont été consultés en 2010-2011 concernant la création de lignes directrices distinctes sur le mérite et les valeurs de nomination. Selon le cadre établi par la LEFP, les gestionnaires doivent être guidés dans leurs décisions de nomination par les valeurs que sont le mérite, l'impartialité politique, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. Depuis 2005, la CFP, les organisations et d'autres

intervenants ont déployé des efforts considérables afin de concrétiser cette vision et d'accroître l'aisance avec laquelle les gestionnaires appliquent le cadre législatif et politique fondé sur les valeurs.

7.8 Toutefois, comme la CFP le soulignait dans son dernier rapport annuel, les gestionnaires ne démontrent pas avec régularité qu'ils comprennent comment appliquer et intégrer les valeurs de la LEFP. Dans les domaines où la loi accorde un pouvoir discrétionnaire aux gestionnaires, les valeurs établissent des paramètres et servent de guides, d'où l'importance de bien comprendre les valeurs afin de tirer parti adéquatement de la marge de manœuvre prévue par la LEFP et d'accroître l'efficience des processus. Dans le but de mettre davantage l'accent sur les valeurs et d'augmenter leur visibilité, la CFP prévoit terminer de déplacer les valeurs, qui se trouvent actuellement dans la section « Généralités » de l'introduction de la série de lignes directrices, dans les lignes directrices distinctes.

7.9 De plus, afin d'examiner la façon dont la conformité aux valeurs peut être mesurée et documentée, la CFP a commencé à constituer un échantillon de cas où le respect des valeurs a été démontré soit de manière acceptable, soit de manière insuffisante. Cette initiative viendra compléter le guide et l'atelier sur les valeurs élaborés en cours d'année par la CFP, qui seront mis en application au cours de l'exercice 2011-2012.

7.10 En 2010-2011, la CFP a rédigé et diffusé le Glossaire de la CFP pour favoriser une uniformité accrue quant à l'usage des termes utilisés par les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires. Ce glossaire peut être consulté sur le site Web de la CFP à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/gls/index-fra.htm. Les utilisateurs peuvent suggérer des termes à ajouter au Glossaire de la CFP ainsi que formuler des commentaires sur les définitions. Ce glossaire sera mis à jour régulièrement.

7.11 En 2010-2011, la CFP a pris d'autres mesures pour renforcer sa capacité d'élaboration de politiques reposant sur des faits. En plus d'avoir réalisé une analyse des décisions du Tribunal de la dotation de la fonction publique et des enquêtes et des vérifications, la CFP a également examiné les exigences des Lignes directrices en matière d'évaluation qui sont propres aux nominations touchant le groupe EX. Les recommandations découlant de l'examen seront mises en œuvre en 2011-2012.

7.12 **Évaluation** – Tel que mentionné dans le Rapport annuel 2009-2010, la CFP a amélioré ses Lignes directrices en matière d'évaluation et ses documents d'orientation connexes, en y ajoutant une exigence selon laquelle un seuil de réussite doit être établi pour chacune des qualifications. Il est désormais clair qu'une évaluation globale ou compensatoire des qualifications essentielles n'est pas autorisée en vertu de la LEFP. Pour que le mérite soit respecté, chaque qualification essentielle doit avoir été évaluée au regard de son propre seuil de réussite. Les qualifications essentielles ne peuvent pas être évaluées globalement; les forces d'un candidat au regard d'une qualification donnée ne peuvent pas servir à compenser ses faiblesses au regard d'une autre qualification pour laquelle il n'atteindrait pas le seuil de réussite.

7.13 **Décrets d'exemption et règlements** – En 2010-2011, la CFP a continué de travailler à l'élaboration de règlements et de décrets d'exemption dans plusieurs domaines. À cet égard, elle a consulté des ministères et organismes ayant des besoins particuliers, comme Statistique Canada et le Secrétariat du gouverneur général, et mené de vastes consultations sur des questions visant l'ensemble de la fonction publique, comme les modifications à apporter au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP).

7.14 Le REFP a été modifié, et quatre décrets d'exemption et leurs règlements connexes sont entrés en vigueur au cours de l'exercice financier. Il s'agit du *Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général* et de son *règlement*, du *Décret d'exemption concernant l'emploi de durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement* et de son règlement, du *Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants* et de son règlement ainsi que du *Décret d'exemption sur l'emploi de durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement et de l'enquête nationale* et de son règlement.

7.15 En outre, quatre nouveaux décrets d'exemption et règlements se sont ajoutés à la liste des dossiers actifs au cours de la période visée par le rapport. Les travaux se poursuivent sur les décrets et les règlements non terminés. Des renseignements plus détaillés à cet égard se trouvent à l'annexe 6.

Administration des priorités

7.16 Les dispositions de la LEFP et du REFP accordent à certaines personnes répondant à des conditions particulières le droit d'être nommées en priorité avant toute autre personne, droit qui est valide pour des périodes limitées. Parmi les bénéficiaires de priorité de nomination, on trouve notamment les employés déclarés excédentaires et mis en disponibilité, les fonctionnaires en congé autorisé dont les postes ont été dotés pour une période indéterminée par des remplaçants, les fonctionnaires qui sont devenus handicapés ainsi que les membres des Forces canadiennes (FC) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) qui ont été libérés ou renvoyés pour des raisons médicales.

7.17 La CFP joue un rôle prépondérant auprès de l'ensemble des organisations fédérales puisqu'elle veille à ce que les droits soient respectés par tous les intervenants, que les bénéficiaires de priorité soient présentés pour doter des postes vacants et qu'ils soient nommés à ces postes lorsqu'ils sont qualifiés.

7.18 La CFP gère le programme d'administration des priorités, supervise les exigences du cadre législatif et réglementaire et surveille les pratiques de dotation en ce qui a trait à l'administration des priorités. Pour ce faire, elle élabore des Lignes directrices en matière d'administration des priorités et veille à leur application en surveillant le respect des valeurs directrices; met en place et maintient une infrastructure administrative permettant d'établir des liens entre les bénéficiaires de priorité et les postes à doter; fournit des renseignements et des conseils aux organisations, aux agents négociateurs et aux bénéficiaires de priorité; et surveille le respect des droits de priorité par les organisations qui procèdent à des nominations.

Tendances générales en 2010-2011

7.19 Comme le montre le tableau 46, il y avait 1 597 dossiers de priorité actifs au 31 mars 2011, ce qui représente une augmentation de 51 bénéficiaires de priorité, par rapport à la fin de l'exercice précédent. Les catégories « congé autorisé » et « réinstallation du conjoint » constituent 57 % des dossiers de priorité actifs.

7.20 En examinant de plus près les entrées et sorties du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), on constate une activité plus importante que prévu. Par exemple, le nombre de nouveaux bénéficiaires dans le SGIP a diminué, passant de 1 635 à la fin de l'exercice 2009-2010 à 1 497 le 31 mars 2011, soit une diminution de 8,4 %. Par ailleurs, le nombre total de nominations, de droits de priorité expirés et de retraits du système a augmenté de 150, passant de 1 301 le 31 mars 2010 à 1 451 le 31 mars 2011.

7.21 Alors qu'on s'attendait à une hausse du nombre d'employés excédentaires bénéficiaires d'un droit de priorité en 2010-2011, on a plutôt constaté une diminution considérable (près de 50 %) du nombre de nouveaux bénéficiaires, soit 422 en 2009-2010, comparativement à 226 en 2010-2011. Un grand nombre de bénéficiaires de priorité a été inscrit au cours de l'exercice 2009-2010, dont plus de la moitié (233) l'a été au cours des derniers mois de l'exercice financier. Cette hausse soudaine est attribuable à un certain nombre de facteurs, notamment au transfert de certaines activités de la fonction publique fédérale à l'administration provinciale et la fin des Jeux olympiques de Vancouver. Ces facteurs ont fait en sorte qu'un nombre exceptionnellement élevé de bénéficiaires de priorité a été reporté à l'exercice 2010-2011 et que les nominations de ces bénéficiaires ont augmenté de 67 %, au cours de l'exercice financier : 240 de ces employés excédentaires ont été nommés en 2010-2011, par rapport à 144 au cours de l'exercice précédent.

7.22 En dépit du succès de placement observé chez les employés excédentaires, les nominations d'autres types de bénéficiaires de priorité ont diminué de 11 %, principalement en raison d'une réduction de 15 % des demandes de dotation de postes en 2010-2011. L'augmentation des nominations chez les employés excédentaires, bénéficiaires de priorité, a entraîné une baisse des nominations chez les autres types de bénéficiaires de priorité.

Tableau 23 : Employés excédentaires : nouveaux bénéficiaires et nominations

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nouveaux bénéficiaires	252	254	107	422	226
Nominations	145	211	102	144	240

Source : Système de gestion de l'information sur les priorités de la Commission de la fonction publique

Soutien aux anciens membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada

7.23 Le nombre de nouveaux bénéficiaires de priorité chez les membres des FC et de la GRC qui ont été libérés pour des raisons médicales a diminué en 2010-2011. Au total, 249 bénéficiaires ont été inscrits au cours de l'année, comparativement à 301 en 2009-2010, ce qui représente une diminution de 17 %. Cette réduction marque un changement par rapport à la hausse soutenue que l'on avait observée depuis 2006-2007. Le nombre de membres des FC et de la GRC qui ont été libérés pour des raisons médicales a également chuté, passant de 215 en 2009-2010 à 154 en 2010-2011.

Tableau 24 : Forces canadiennes et Gendarmerie royale du Canada : nouveaux bénéficiaires et nominations

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Nouveaux bénéficiaires	206	244	259	301	249
Nominations	112	138	205	215	154

Source : Système de gestion de l'information sur les priorités de la Commission de la fonction publique

Droit de priorité des époux ou conjoints de fait survivants

7.24 Un nouveau droit de priorité visant les époux ou les conjoints de fait survivants des fonctionnaires et des membres des FC et de la GRC est entré en vigueur le 12 mai 2010, et ce, de manière rétroactive au 7 octobre 2001, ce qui coïncide avec la participation du Canada à la mission en Afghanistan. L'objectif de ce droit de priorité est de fournir aux époux et aux conjoints de fait survivants des personnes, dont le décès est attribuable à l'exercice de leurs fonctions, un accès aux postes de la fonction publique pour une période indéterminée.

7.25 Ce droit de priorité, valide pour deux ans, donne aux personnes admissibles le droit d'être nommées en priorité avant toutes les autres personnes, à l'exception des bénéficiaires d'une priorité légale, à tout poste de durée déterminée ou indéterminée dans la fonction publique, pour lequel elles possèdent les qualifications essentielles dans le cadre d'un processus de nomination externe annoncé.

7.26 Au 31 mars 2011, il y avait quatre personnes inscrites auprès de la CFP afin de bénéficier de ce droit de priorité, dont une a été nommée pour une période indéterminée.

Évaluation du programme d'administration des priorités

7.27 Une évaluation du programme d'administration des priorités a été menée d'octobre 2010 à février 2011. Cette évaluation était conçue pour évaluer la pertinence et le rendement du programme. Elle comportait un examen de la documentation, des entrevues avec les principaux intervenants, deux sondages en ligne et deux groupes de consultation.

7.28 L'évaluation a fait ressortir que le programme d'administration des priorités est pertinent et bien établi, particulièrement dans le contexte prévu de la réduction des activités de dotation et de la hausse du nombre de fonctionnaires excédentaires dans les années à venir. Néanmoins, l'évaluation a permis de constater qu'il fallait accorder une attention particulière à plusieurs questions, notamment la nécessité de clarifier les rôles et responsabilités des intervenants qui participent à la gestion des droits de priorité, et de veiller à ce que les personnes inscrites dans le système aient les compétences voulues pour occuper un poste dans la fonction publique. Il était également recommandé d'être plus rigoureux en matière de gouvernance et de gestion des processus du programme dans son ensemble, d'améliorer la responsabilisation et la surveillance, et d'examiner certaines mesures qui permettraient d'établir des mécanismes efficaces pour les bénéficiaires de priorité estimant avoir été évalués de manière injuste.

7.29 La CFP a entrepris la mise en œuvre des recommandations et apporte des améliorations afin de veiller à ce que le programme d'administration des priorités, incluant le SGIP, puisse adéquatement soutenir la demande accrue à laquelle on s'attend. Les commentaires formulés jusqu'à maintenant par les intervenants dénotent qu'ils appuient les initiatives proposées.

7.30 Pour l'exercice 2011-2012, la CFP veillera à ce que les bénéficiaires de priorité soient traités de manière juste et transparente, et que les organisations disposent du soutien nécessaire pour régler les problèmes de gestion de l'effectif. Pour ce faire, la CFP améliore actuellement le SGIP afin de permettre aux organisations de consulter les dossiers de présentation des fonctionnaires excédentaires qui relèvent d'elles, et d'avoir accès à des rapports électroniques contenant des renseignements essentiels à la planification et à la gestion des priorités.

7.31 De plus, la CFP travaille à définir clairement les rôles et responsabilités des intervenants, à préciser sa position de principe sur l'administration des priorités et à renforcer la surveillance à cet égard. Un indicateur de rendement sera d'ailleurs ajouté au Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation en 2011-2012.

7.32 En plus de l'évaluation du programme d'administration des priorités, la CFP a réalisé une analyse pangouvernementale des résultats de vérification de 2009-2010 et de 2010-2011 sur la prise en compte des droits de priorité dans la fonction publique. Cette analyse visait à déterminer si les organisations prenaient en compte la candidature des bénéficiaires de priorité avant de procéder à une nomination, comme l'exigent la LEFP, le REFP, *l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination*, le Cadre de nomination de la CFP et le Guide sur l'administration des priorités.

7.33 Afin de réduire l'incidence des vérifications sur les organisations examinées, la CFP a utilisé des renseignements tirés de vérifications déposées au Parlement en 2010 et 2011. L'analyse se fondait sur 833 nominations effectuées par 19 organisations vérifiées. Elle a permis de constater que pour environ 89 % des nominations vérifiées, les bénéficiaires de priorité avaient été pris en considération avant que la nomination soit effectuée. Toutefois, la vérification a également fait ressortir des problèmes ou des erreurs dans près de 11 % des nominations vérifiées (89 sur 833); par exemple, l'organisation n'avait pas obtenu de numéro d'autorisation en

matière de priorité avant la date de nomination ou n'avait pas informé la CFP, au cours du processus de nomination, des modifications apportées à l'énoncé des critères de mérite. La CFP est d'avis que de telles pratiques pourraient compromettre les valeurs directrices et limiter l'accès des bénéficiaires de priorité aux possibilités d'emploi.

7.34 Dans le cadre de cette analyse, la CFP s'est entretenue avec les représentants de certaines organisations vérifiées, lesquels ont signalé que, pour favoriser le placement des fonctionnaires touchés et des bénéficiaires de priorité, il fallait un bon leadership et l'engagement de la haute direction, un système interne d'administration des priorités bien établi et un dialogue avec les réseaux professionnels et les collectivités fonctionnelles.

7.35 Afin de veiller à ce que les organisations continuent de prendre en considération la candidature des bénéficiaires de priorité, la CFP travaille actuellement à renforcer le cadre de gestion de son programme d'administration des priorités.

Infrastructure de soutien

7.36 Dans son rapport spécial au Parlement intitulé *Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique *de 2003*, lequel a été présenté en mars 2011, la CFP a conclu que les services de dotation et d'évaluation centralisés sont toujours nécessaires. Ces services comprennent la mise à profit de la technologie de l'information moderne dans le but d'aider les administrateurs généraux et les gestionnaires à exercer les rôles et responsabilités qui leur sont délégués. De plus, en 2010-2011, afin de veiller à ce que les besoins de la collectivité des ressources humaines soient comblés, la CFP a continué de mener des consultations sur des questions de dotation et d'évaluation par l'entremise de divers comités consultatifs. La présente section fournit un aperçu des systèmes centralisés de la CFP : le SRFP, le site *emplois.gc.ca*, Infotel et le site Web de la CFP.

7.37 **Système de ressourcement de la fonction publique** – Le SRFP est le système national de recrutement sur lequel repose le principal portail d'emploi du gouvernement fédéral, soit le site *emplois.gc.ca*, qui est utilisé par toutes les organisations assujetties à la LEFP à des fins de dotation pour l'affichage de postes offerts au public, aux étudiants et aux diplômés. Au moyen d'outils de présélection électroniques, le SRFP aide les gestionnaires à gérer le volume de candidatures et à trouver la bonne personne dans le cadre de processus de nomination externes. Grâce à l'outil de communication électronique du SRFP, les gestionnaires peuvent communiquer directement avec les postulants.

7.38 En 2010-2011, le SRFP a traité 811 249 demandes d'emplois, en réponse à 3 128 annonces. Le nombre de demandes et le nombre d'annonces ont tous les deux baissés par rapport à 2009-2010 où 878 372 demandes avaient été reçues (7,6 % de baisse) en réponse à 3 463 annonces (baisse de 9,7 %). Le nombre de postulants uniques est passé de 276 580 en 2009-2010 à 288 531 en 2010-2011, ce qui représente une augmentation de 4,3 %. En moyenne, le site a été consulté par 466 671 visiteurs uniques par mois, ce qui est comparable à l'année dernière.

7.39 En 2010-2011, dans le cadre des efforts qu'elle a déployés en vue d'adopter une approche de recrutement davantage axée sur les chercheurs d'emploi, la CFP a apporté d'importantes améliorations à l'interface *utilisateur* du SRFP afin d'accroître l'accessibilité et la convivialité du système. En outre, la CFP a amélioré le SRFP dans le but de mettre en place une fonctionnalité d'examen en ligne non supervisé (voir paragraphe 7.101).

7.40 Un des objectifs de la CFP pour 2011-2012 consiste à intégrer la dotation interne au SRFP. La dotation interne se fait actuellement au moyen d'un système distinct (Publiservice) géré par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). La CFP entend créer un système unique et intégré à l'échelle du gouvernement pour la dotation interne et externe. La CFP et RHDCC travaillent en collaboration dans le but de trouver une façon de transférer la composante de dotation interne de Publiservice à la CFP, et de planifier le transfert entre les deux organisations.

7.41 Les autres changements prévus pour 2011-2012 visent à améliorer la convivialité, la saisie des renseignements, le soutien à la production de rapports et la viabilité du système.

7.42 Au cours des dernières années, le financement du SRFP était assuré par le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique, une vaste initiative pangouvernementale dirigée par la CFP ayant pour but la modernisation de la dotation dans la fonction publique fédérale. Le financement du projet a pris fin le 31 mars 2011. À partir de 2011-2012, les activités et les améliorations du SRFP seront financées selon un modèle de partage des coûts entre la CFP et les organisations. Dans le cadre de cette transition, un nouveau modèle de gouvernance a été élaboré pour veiller à ce que les points de vue des ministères et organismes soient pris en compte pour toute amélioration future apportée au SRFP. On a d'ailleurs formé un Comité directeur interministériel sur le SRFP, coprésidé par de hauts représentants du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et d'une organisation hiérarchique; ce comité a pour mandat de fournir des conseils sur les priorités et les enjeux liés au SRFP. Un groupe de travail interorganisationnel des utilisateurs du SRFP a également été établi, dans le but de fournir avis et conseils sur des questions plus pointues.

7.43 La CFP continue de promouvoir l'accès direct au SRFP auprès des organisations. L'accès direct permet aux gestionnaires d'embauche d'avoir la maîtrise complète de leurs processus externes annoncés pour ainsi gagner du temps, accroître la qualité de la dotation et cibler les bonnes personnes pour leur organisation. En 2010-2011, 13 nouvelles organisations ont obtenu l'accès direct au SRFP, portant le total à 45. Par ailleurs, 35 de ces organisations ont un accès direct à l'échelle nationale, par rapport à seulement 16 en 2009-2010. Si le nombre d'organisations ayant un accès direct au SRFP a augmenté, il en a été de même pour la proportion d'annonces publiées par celles-ci sur le site *emplois.gc.ca*. En 2010-2011, 65 % de toutes les annonces ont été publiées par des organisations ayant un accès direct au SRFP et 35 % par la CFP, par rapport à 61 % et à 39 % respectivement en 2009-2010.

7.44 Afin de soutenir le niveau d'activité croissant des organisations ayant un accès direct, la CFP a lancé une stratégie de service après-vente visant à fournir, de façon rapide et proactive, une formation et un soutien ciblés à tous les utilisateurs du SRFP. Le service après-vente

est maintenant à l'essai dans un certain nombre d'organisations de diverses tailles; jusqu'à maintenant, les observations préliminaires montrent une utilisation et une efficacité accrues du système.

7.45 **Site Web *emplois.gc.ca*** – En 2009-2010, dans le contexte du renouvellement de la fonction publique, la CFP a réalisé une refonte en profondeur du site *emplois.gc.ca* en collaboration avec les ministères et organismes. Ces changements visaient particulièrement des améliorations pour les chercheurs d'emploi, notamment une nouvelle présentation visuelle, un accès plus facile aux renseignements sur les carrières au moyen de fonctions de recherche améliorées, des vidéos de témoignages de fonctionnaires et un sondage sur le degré de satisfaction des chercheurs d'emploi. Ce sondage permettait à ces derniers de formuler des commentaires sur le site lui-même et son outil de recherche, ainsi que sur leur expérience d'utilisation du SRFP.

7.46 Les résultats du dernier sondage auquel ont participé 35 559 postulants, entre le 28 août 2010 et le 6 janvier 2011, montrent un degré de satisfaction très élevé à l'égard des améliorations apportées au site Web. Plus de 91 % des répondants ont mentionné que le site *emplois.gc.ca* était de qualité égale ou supérieure à celle d'autres sites de recherche d'emploi.

7.47 **Infotel** – Selon les Lignes directrices de la CFP en matière d'annonces dans le processus de nomination, les possibilités d'emploi ouvertes au public doivent être publiées sur le site *emplois.gc.ca* ainsi que sur Infotel, ou au moyen d'un autre service téléphonique gratuit qui permet à la population canadienne de prendre connaissance, par téléphone, de ces mêmes annonces.

7.48 L'utilisation d'Infotel et des services connexes continue de décroître, affichant une diminution de 36 % en 2010-2011 par rapport à l'exercice précédent. La CFP ne reçoit pratiquement plus de demandes d'emploi sur support papier, même si cette solution demeure à la disposition des personnes ayant besoin de mesures d'adaptation.

7.49 **Site Web de la CFP** – Le site Web de la CFP, qui appuie les services de dotation et d'évaluation offerts aux organisations fédérales, a été revu en 2010-2011 : l'apparence, la navigation et la convivialité ont été améliorées.

Services de dotation et de recrutement

7.50 Afin de mieux appuyer les ministères et organismes, la CFP fournit ou soutient plusieurs programmes et services qui permettent aux organisations de réaliser des économies d'échelle sur le plan du recrutement, d'obtenir des services nécessitant une expertise spécialisée, et de recevoir des conseils de dotation qui favorisent une application uniforme du principe du mérite et des valeurs directrices.

Recrutement de diplômés postsecondaires

7.51 La CFP appuie directement les organisations fédérales relativement au recrutement de diplômés postsecondaires grâce à deux programmes distincts : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP). Le RP et le RLP appuient les organisations qui souhaitent embaucher de nouveaux diplômés postsecondaires hautement qualifiés.

7.52 **Programme de recrutement postsecondaire** – Dans le cadre du RP, une campagne annuelle est organisée pour faciliter la dotation à l'échelle nationale des organisations fédérales. Le RP comporte deux volets : d'une part, des choix de carrière ciblés pour attirer les diplômés vers des postes ou des secteurs d'emploi déterminés par les organisations clientes. D'autre part, le RP a des répertoires de parcours de carrière (en remplacement du répertoire général), qui offrent un éventail plus large de possibilités d'emploi, et qui permettent à toutes les organisations fédérales d'embaucher de nouveaux employés tout au long de l'année. Ces répertoires correspondent en outre aux groupes professionnels les plus recherchés en 2011.

7.53 La campagne de recrutement postsecondaire de l'automne 2010 comprenait 14 choix de carrière ciblés et huit répertoires de parcours de carrière, notamment : gestion des ressources humaines; services juridiques; sciences de la santé; réalisation et soutien des programmes; génie et soutien scientifique; technologie de l'information; affaires et sciences sociales ainsi que sciences pures, sciences naturelles et sciences appliquées. Plus de 20 000 postulants uniques ont présenté près de 40 000 demandes, ce qui a nécessité l'administration de plus de 35 000 examens dans plus de 70 bureaux au pays et à l'étranger. Au chapitre des postulants uniques, il s'agit là d'une réduction de 47 %, comparativement au nombre enregistré en 2009, soit plus de 38 000.

7.54 La réduction prévue du nombre de postulants est attribuable à la refonte du programme, qui comprenait l'intégration des exigences d'embauche des organisations dans les répertoires ciblés de parcours de carrière. La refonte du programme de RP a permis de définir clairement les emplois offerts à la fonction publique fédérale et de simplifier les processus, réduisant ainsi le nombre total d'examens et les coûts associés aux campagnes. En tout, 10 716 diplômés qualifiés ont été inscrits dans les huit répertoires de parcours de carrière, ce qui représente une augmentation de 22 % du nombre de diplômés qualifiés, comparativement à la campagne d'automne 2009.

Tableau 25 : Points saillants du Programme de recrutement postsecondaire

	2009-2010	2010-2011
Nombre de demandes	95 368	40 213
Nombre de postulants uniques	38 981	20 857
Nombre d'examens administrés	51 239	35 070
Nombre de postulants embauchés	1 643	1 252

Source : Les données relatives au nombre de demandes et au nombre de postulants uniques sont tirées du Système de ressourcement de la fonction publique, tandis que les données relatives au nombre d'examens administrés sont tirées du Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique.

7.55 Comme le montre le tableau 25, en 2010-2011, 1 252 diplômés ont été embauchés à divers postes de durée déterminée et pour une période indéterminée, ce qui représente une diminution de 23,8 % par rapport à 2009-2010 (1 643 embauches). Il convient de noter que ces nominations ne sont pas toutes attribuables à la refonte de la campagne de 2010-2011. En dépit de la réduction de l'embauche par rapport à l'an dernier, le RP continue de contribuer grandement à attirer des nouveaux talents à la fonction publique. Ainsi, la proportion de nominations a augmenté de 27 % depuis 2007-2008.

7.56 **Programme de recrutement de leaders en politiques** – Depuis le lancement du Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP) en 2005, la CFP a mené avec succès sept campagnes de recrutement qui ont permis d'attirer 360 diplômés canadiens exceptionnels possédant une vaste expertise des domaines tels que la sécurité nationale, la santé, le développement social et l'environnement, tout en améliorant la capacité d'analyse et d'élaboration des politiques dans la fonction publique fédérale. Ces diplômés possèdent non seulement un excellent dossier scolaire et une expérience importante en matière de politiques, mais ils ont aussi fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou leurs études universitaires.

7.57 En 2010-2011, 44 candidats se sont qualifiés pour le programme et ont été inscrits au bassin cumulatif. Au cours de l'exercice, 30 candidats ont été nommés à la fonction publique. En 2010-2011, les quatre principaux utilisateurs du programme de RLP étaient l'Agence de la santé publique du Canada, Environnement Canada, Industrie Canada, puis Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

7.58 La CFP et ses partenaires du programme de RLP ont également entrepris la troisième année d'un projet pilote de recrutement visant la création d'un bassin de candidats partiellement évalués afin de doter des postes de niveau d'entrée pour le groupe Économique et services de sciences sociales (EC). En 2010-2011, 35 candidats se sont qualifiés sur un total de 108 candidats inscrits au répertoire. À ce jour, deux candidats ont été nommés.

Recrutement d'étudiants

7.59 La CFP gère trois programmes de recrutement qui permettent aux organisations d'embaucher des étudiants de façon temporaire : le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoints de recherche (PAR) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop).

7.60 **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant** – Le PFETE est le principal mécanisme par lequel les organisations recrutent des étudiants à des postes temporaires. L'élément central du programme est un répertoire national informatisé d'étudiants à temps plein de niveaux secondaire et postsecondaire, à la recherche d'un emploi dans la fonction publique fédérale. Afin d'être admissibles, les candidats doivent retourner aux études à temps plein à la session suivante, dans un établissement d'enseignement reconnu.

7.61 En 2009-2010, un outil de promotion, appelé *Emploi vedette*, a été mis en place afin de donner davantage de visibilité aux possibilités d'emploi étudiant offertes par les organisations, permettant ainsi de mieux jumeler les étudiants aux emplois. En 2010-2011, l'utilisation de cet outil de promotion a augmenté. Ainsi, neuf organisations ont mis à profit cette nouvelle façon de susciter l'intérêt chez les étudiants.

7.62 En 2010-2011, le PFETE a attiré 52 138 postulants dont 8 781 ont été embauchés. Le nombre d'étudiants ayant présenté une demande d'emploi dans le cadre du PFETE a diminué, mais le nombre d'étudiants embauchés est demeuré semblable à celui des trois années précédentes (voir tableau 26). Cette réduction (14 %) du nombre de candidatures est en partie attribuable au fait que davantage d'organisations choisissent d'afficher leurs postes de recherche destinés aux étudiants à l'aide du PAR.

Tableau 26 : Activités du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant selon l'exercice financier

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Postulants	63 100	60 487	52 138
Embauches	9 932	9 613	8 781

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

7.63 **Programme des adjoints de recherche** – Le PAR permet de recruter des étudiants de niveau postsecondaire qui ont besoin d'expérience en recherche appliquée dans le cadre de leur programme d'études. Les étudiants participant au PAR apportent une nouvelle énergie et de nouvelles méthodes de recherche à la fonction publique fédérale. Le PAR attire des chercheurs étudiants hautement qualifiés qui aident les organisations de la fonction publique à mener des recherches, à obtenir des droits de propriété intellectuelle et des brevets pour leurs travaux, et à promouvoir le transfert des connaissances scientifiques entre les partenaires de recherche.

7.64 Le PAR associe les champs d'intérêt des étudiants en matière de recherche aux projets de recherche en cours menés par les organisations fédérales. Dans le cadre du PAR, le projet de recherche que l'on attribue à un étudiant doit être en rapport avec son programme d'études et lui permettre d'acquérir des connaissances et des compétences particulières en matière de recherche, notamment pour la conception, la réalisation et l'évaluation.

7.65 La réputation du PAR continue de croître et de susciter de l'intérêt. En 2010-2011, on a enregistré une augmentation de 16,5 % des nouvelles recrues ainsi qu'une hausse de 75,3 % des personnes réembauchées (voir tableau 27). Il s'agit de la troisième année d'augmentation continue pour ce programme, ce qui témoigne de sa pertinence pour la recherche dans la fonction publique et de son rayonnement à l'échelle nationale et internationale.

Pièce 2 : Points saillants du Programme des adjoints de recherche en 2010-2011

Deux initiatives du PAR ont été particulièrement réussies en 2010-2011 :

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) s'est adressé à la Commission de la fonction publique du Canada pour recruter des chercheurs étudiants dans 25 localités différentes au Canada. En bout de ligne, l'organisme d'embauche a reçu 396 demandes et s'est vu présenté la candidature de 327 étudiants, et ce, dans un délai de 30 jours. Les nominations sont à venir. Les étudiants embauchés apporteront une énergie et des idées nouvelles tout en développant leurs compétences scientifiques; ils auront ainsi la chance de contribuer aux objectifs de recherche d'AAC concernant la salubrité et la qualité des aliments, la santé de l'environnement et l'innovation relative aux produits et aux processus.

Le Programme de géocartographie de l'énergie et des minéraux de **Ressources naturelles Canada** assure la diffusion des connaissances nécessaires en sciences de la Terre (cartes, bases de données et publications) pour permettre la prise de décisions éclairées en matière d'investissement et d'utilisation du sol dans le Grand Nord canadien. L'an dernier, 35 étudiants ont été embauchés dans le cadre de ce programme, pour un total de 68 au cours des deux dernières années.

Tableau 27 : Programme des adjoints de recherche selon l'exercice financier

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Candidatures	1 152	3 217	3 100
Présentations	832	1 201	693
Embauches	122	217	253[2]
Réembauches[1]	151	166	291

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

[1] Une réembauche est une reconduction d'emploi sans interruption de service.

[2] Comprend huit étudiants payés par une allocation ou une bourse. Par conséquent, les étudiants payés par allocations ou bourses n'ont pas été pris en compte dans les données relatives à l'embauche d'étudiants présentées au tableau 43 de l'annexe 2.

7.66 **Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat** – Le programme Coop a pour but d'offrir une formation pratique à des étudiants de niveaux secondaire et postsecondaire. Dans le cadre du programme de stages d'enseignement coopératif, il y a alternance entre les cours en salle de classe et les stages pratiques en milieu de travail liés au programme d'études de l'étudiant. Quant au programme d'internat, il permet aux étudiants d'effectuer un stage de formation supervisé en milieu de travail afin d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour exercer tel métier ou telle profession.

7.67 Le rôle de la CFP vise à s'assurer que le programme Coop offert par les établissements d'enseignement répond bel et bien aux critères d'admissibilité des stages pratiques de la fonction publique fédérale. À l'heure actuelle, 3 784 programmes ont reçu une accréditation. La CFP continue d'examiner la base de données afin de s'assurer qu'elle fournit toujours des renseignements à jour sur les programmes accrédités.

7.68 En 2010-2011, 4 810 étudiants ont obtenu un stage grâce au programme Coop (voir tableau 28), ce qui représente une légère diminution par rapport à l'an dernier. Toutefois, dans l'ensemble, le nombre de stages a crû au cours des cinq dernières années.

Tableau 28 : Placements effectués dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat selon l'exercice financier

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Placements	3 465	3 757	4 216	4 842	4 810

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Bassins et répertoires gérés par la Commission de la fonction publique

7.69 En tant que fournisseur de services communs, la CFP continue d'établir des bassins et des répertoires régionaux et nationaux afin d'offrir aux organisations fédérales des solutions de recrutement rapides et efficaces. Les bassins sont constitués de candidats qui ont répondu aux critères minimaux requis pour en faire partie. Les répertoires contiennent le nom de candidats n'ayant pas été évalués, ce qui permet aux gestionnaires d'embauche d'employer leurs propres méthodes d'évaluation. Les gestionnaires d'embauche peuvent aussi recourir aux services d'évaluation de la CFP.

7.70 En 2010-2011, 73 bassins et 10 répertoires gérés par la CFP ont été mis à la disposition des organisations fédérales partout au Canada, comparativement à 51 bassins et deux répertoires en 2009-2010.

Pièce 3 : Soutien aux organisations grâce aux bassins et répertoires gérés par la Commission de la fonction publique

- Le Centre d'excellence autochtone de la CFP (CEA), dont le siège se trouve à Winnipeg, permet à la fonction publique fédérale de recruter des Autochtones pour divers postes offerts partout au Canada. Il continue d'établir des relations harmonieuses avec les organisations pour régler des questions liées à l'emploi des Autochtones. En mars 2011, le **Répertoire des candidats autochtones** du CEA comptait 1 132 postulants et avait été utilisé 12 fois par les organisations fédérales. Le Répertoire des candidats autochtones appuie les ministères et organismes dans leurs efforts visant à se doter d'un effectif représentatif.
- Le bureau de la CFP de la région de la capitale nationale a établi un **bassin de candidats partiellement évalués pour des postes de commis de niveau CR-4**. Des tests en ligne non supervisés visant à évaluer les habiletés cognitives et les capacités d'expression écrite en langue seconde ont été administrés, et d'autres critères de présélection ont été appliqués pour réduire le nombre de postulants, ce qui a tout de même permis de retenir un nombre suffisant de candidats potentiellement qualifiés. Ces nouveaux outils ont permis de réduire le temps et les coûts de création de ce nouveau bassin, lequel sera mis à la disposition de la clientèle au cours de l'exercice financier 2011-2012.

7.71 En 2009-2010, la CFP a mené une évaluation formative des bassins et répertoires qu'elle gère. En 2010-2011, elle a élaboré un plan d'action pour donner suite aux recommandations découlant de cette évaluation. Voici certaines initiatives mises de l'avant dans ce plan d'action : la création, sur le site de la CFP, d'une nouvelle page Web sur les bassins gérés par l'organisme; l'examen et la refonte du sondage sur la satisfaction de la clientèle; et l'élaboration de procédures de suivi des coûts et délais pour les bassins gérés par la CFP.

Services de recrutement et de ressourcement

7.72 Les bureaux régionaux de la CFP ont continué d'appuyer les ministères et organismes pour combler leurs besoins en matière de recrutement, de dotation et d'évaluation. Les services qu'ils fournissent comprennent : avis et conseils; examen des énoncés des critères de mérite visant à rendre le processus plus efficace et plus productif; publication d'annonces; création et mise en place d'outils d'évaluation; et soutien aux gestionnaires d'embauche tout au long du processus d'évaluation (entrevue et vérification des références).

7.73 En 2010-2011, les bureaux régionaux ont poursuivi leurs activités de liaison, notamment dans le cadre de journées portes ouvertes, d'ateliers et de salons de l'emploi, dans le but d'établir des relations avec d'autres organisations et de promouvoir les services offerts par la CFP.

7.74 En outre, des équipes de psychologues de divers bureaux ont obtenu les outils nécessaires pour fournir des services de counselling aux cadres supérieurs (EX), pour mener des entrevues de simulation, et donner des ateliers de préparation aux entrevues pour les postes du groupe EX.

7.75 **Services de ressourcement des cadres** – La CFP continue d'offrir des services de ressourcement des cadres pour les nominations aux niveaux EX-1 à EX-5, selon le principe du recouvrement des coûts. En 2010-2011, la CFP a visité certaines organisations afin de réévaluer les besoins et d'examiner la possibilité d'offrir de nouveaux services de dotation spécialisés pour les postes de direction. En général, les organisations utilisent les services de la CFP afin d'accroître leur propre capacité de dotation des postes de direction, de remédier aux pénuries au sein d'une collectivité fonctionnelle ou de gérer les questions de nature délicate ou difficiles en matière de dotation, ou encore, elles y ont tout simplement recours dans les périodes de pointe. Cette année, dans le but de répondre aux besoins de la clientèle, la CFP a travaillé de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour lancer deux importants processus interorganisationnels de dotation collective dans certains domaines clés touchés par une pénurie, comme les finances et la gestion de l'information. Globalement, la CFP a reçu près d'une centaine de demandes de service en 2010-2011, ce qui est comparable à l'exercice précédent.

Profils des postulants aux annonces externes

7.76 **Profil scolaire des postulants** – En 2010-2011, environ 77 % des postulants aux processus de nomination externes annoncés étaient titulaires d'un diplôme universitaire ou d'un diplôme d'études postsecondaires. Le tableau 29 illustre la répartition des niveaux de scolarité selon la catégorie d'emploi.

7.77 Il convient de souligner qu'environ 70 % des candidats, à des postes autres que celui d'agent, ont affirmé qu'ils avaient au moins un niveau universitaire ou un diplôme d'études postsecondaires. On peut en conclure que, dans l'ensemble, leur profil d'études surpassait les exigences scolaires dans ces catégories d'emploi.

Tableau 29 : Plus haut niveau de scolarité déclaré par les postulants dans les processus de nomination externes annoncés pour l'exercice financier 2010-2011

Catégorie d'emploi	Études secondaires ou moins %	Quelques crédits d'études post-secondaires %	Diplôme d'études collégiales %	Baccalauréat %	Maîtrise %	Doctorat %	Inconnu %
Postes autres que ceux du niveau d'agent	16,6	8,4	27,8	34,3	8,4	0,9	3,6
Postes de niveau d'agent	8,0	5,5	19,7	37,8	17,9	5,8	5,3
Groupe de la direction	1,6	2,4	9,2	34,7	35,7	10,9	5,5
Moyenne pondérée	**11,5**	**6,7**	**23,1**	**36,3**	**14,0**	**3,8**	**4,6**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

Nota : Les groupes professionnels ont été combinés pour créer ces catégories d'emploi. Le niveau d'études des personnes qui ont posé leur candidature dans plusieurs groupes professionnels est inclus dans chacun des groupes pour lesquels ces personnes ont postulé. Un postulant peut être inclus jusqu'à trois fois dans ce tableau selon le nombre de groupes professionnels pour lesquels il a postulé.

7.78 **Activités de dotation selon la région géographique** – Les demandes d'emploi provenaient de partout au Canada, mais la plupart des postulants (68,6 %) résidaient en Ontario et au Québec. Si on examine les données sur le lieu de résidence des postulants par rapport à la répartition de la population active au Canada, on constate que neuf provinces et territoires – le Manitoba, le Québec, l'Ontario, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard, le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut – présentaient un pourcentage de postulants équivalent ou supérieur à celui de leur population active. En revanche, on a pu constater que quatre provinces affichaient un pourcentage de postulants inférieur à leur proportion dans la population active au Canada, soit l'Alberta, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et Terre-Neuve-et-Labrador. Le marché du travail était donc hautement concurrentiel dans ces régions au cours de la période visée par le présent rapport (voir tableau 50, annexe 2).

7.79 **Langues officielles** – Les postulants à un emploi dans la fonction publique demeurent représentatifs de la dualité linguistique du Canada. En 2010-2011, 74,0 % des postulants ont indiqué l'anglais comme première langue officielle, un pourcentage légèrement supérieur à celui de l'exercice 2009-2010 (72,6 %), tandis que 26,0 % d'entre eux ont indiqué le français comme première langue officielle, comparativement à 27,4 % l'année précédente.

Produits et services d'évaluation

7.80 La CFP fournit aux organisations fédérales une vaste gamme de produits et services d'évaluation obligatoires et facultatifs. Les tests d'évaluation de la langue seconde (ELS) comptent parmi les instruments obligatoires, car les organisations fédérales assujetties à la LEFP sont tenues de les utiliser pour doter les postes bilingues. Les examens professionnels, les examens de compétences en gestion et en leadership, les services de counselling aux cadres supérieurs et les autres services d'évaluation personnalisés constituent pour leur part des instruments ou des services d'évaluation facultatifs, tant pour les postes de direction (EX) que pour les autres postes.

7.81 L'évaluation joue un rôle important à l'appui du mérite dans la fonction publique. En 2010-2011, la CFP a investi considérablement dans un programme d'innovation concernant l'évaluation axé sur la technologie, dans le but de poursuivre la modernisation des pratiques d'évaluation, de réaliser des économies – dans la mesure du possible – et de mettre en application les plus récentes pratiques exemplaires à ce chapitre. Les principaux projets en cours concernent, entre autres, les tests produits par ordinateur, un test en ligne non supervisé et un nouvel examen d'entrée à la fonction publique.

Nombre d'évaluations

7.82 La demande de produits et services d'évaluation varie d'un exercice à l'autre. La baisse qu'elle a connue en 2010-2011 (voir tableau 30) découle de la diminution des activités de dotation. Elle est également en partie attribuable au fait que bon nombre d'examens professionnels sont offerts selon le principe du recouvrement des coûts depuis 2008-2009, et à la plus grande marge de manœuvre que permet la LEFP pour la dotation interne et externe. Afin de contrer la baisse de la demande, la CFP a accru ses activités de liaison auprès de la clientèle en vue de mieux l'informer de la valeur ajoutée des examens normalisés.

7.83 Outre les examens professionnels, la CFP fournit toute une gamme d'outils d'évaluation fondée sur les compétences qui s'adressent aux gestionnaires et aux leaders. Parmi les outils destinés au groupe de la direction (EX), on trouve la vérification structurée des références, les simulations et les centres d'évaluation. En 2010-2011, la demande pour ces services a généralement diminué, car les organisations continuent d'exercer leurs pouvoirs délégués en matière d'évaluation en utilisant leurs propres outils. Toutefois, l'intérêt à l'égard des solutions de rechange abordables pour l'évaluation objective et fondée sur les compétences des cadres de direction ne se dément pas, comme en témoigne la hausse (106 %) de la demande d'évaluations liée au Dossier de réalisations du candidat. Ainsi, en 2010-2011, le nombre d'évaluations a atteint 161, comparativement à 78, l'année précédente.

7.84 Compte tenu de la diminution des activités de dotation, de nombreuses organisations ont axé leurs efforts sur le perfectionnement du personnel et la gestion des talents. En effet, la demande pour de nombreux produits et services d'évaluation liés au perfectionnement a été élevée. Par exemple, la demande de services entourant la rétroaction 360° a doublé au cours du dernier exercice, passant de 123 évaluations en 2009-2010 à 253 en 2010-2011. La demande de services de coaching et d'orientation professionnelle pour les cadres de direction a également augmenté.

Tableau 30 : Nombre d'évaluations

Évaluations	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Changement (par rapport à l'exercice précédent) %
Évaluations visant les fonctionnaires autres que les EX (tests d'évaluation de langue seconde exclus)	99 133	142 248	114 051	90 216	62 064	-31,2
Évaluation des EX (simulations et vérification des références incluses)	2 440	2 079	1 853	1 239	954	-23,0

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique et Système intégré d'information du centre d'évaluation de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2011

Outils et services d'évaluation personnalisés

7.85 La CFP offre des services d'évaluation normalisés et personnalisés aux ministères et organismes ayant des besoins à cet égard. Elle met notamment à leur disposition une vaste gamme de produits et services d'évaluation standards ainsi que des produits et services adaptés à leurs besoins en matière d'évaluation.

7.86 La CFP veille à ce que les candidats soient évalués équitablement en fournissant aux organisations des instruments valides et fiables qui sont adaptés à leurs besoins particuliers. Par exemple, en 2010-2011, la CFP a élaboré, à l'intention de la collectivité des vérificateurs internes, des outils d'évaluation reposant sur les compétences, pour sélectionner des vérificateurs principaux et des chefs de projet à l'échelle de la fonction publique. La CFP et les experts en matière de vérification interne ont conçu des entrevues structurées et des questions de vérification des références qui ciblent des comportements et des compétences techniques clés, propres à cette collectivité fonctionnelle.

7.87 Par ailleurs, la CFP soutient les organisations lorsque vient le temps d'évaluer les futurs leaders de la fonction publique de manière plus rigoureuse. Ainsi, en 2010-2011, la CFP a entrepris une nouvelle démarche d'évaluation intégrée du leadership en collaboration avec la collectivité des communications de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Cette approche, à la portée de toutes les organisations, est fondée sur un modèle d'évaluation à méthodes multiples qui tire parti de renseignements reposant sur des preuves, provenant de diverses sources d'évaluation. On vise ainsi à présenter une description complète des styles de leadership, des points forts et points faibles, des perceptions d'autrui et des lacunes potentielles en matière de leadership. Cette démarche favorise une évaluation rapide et continue, qui permet à la fonction publique de disposer d'un solide effectif de leaders compétents.

Mesures d'adaptation en matière d'évaluation

7.88 La CFP continue d'appuyer les valeurs directrices et contribue à accroître la justice et la représentativité du système de dotation en améliorant encore son leadership sur le plan de la capacité opérationnelle et en maintenant son rôle consultatif à l'égard des personnes handicapées. Elle a déployé des efforts continus de manière à réduire les demandes en attente, et accroître l'efficience en rationalisant les processus et en réorganisant la gestion des dossiers. Elle a également étayé l'information diffusée sur son site Web de manière à mieux répondre aux besoins de la clientèle et à mieux soutenir les candidats nécessitant des mesures d'adaptation pour les examens. De plus, la CFP a travaillé à l'amélioration de l'interface et a élaboré un système informatisé de traitement des demandes de mesures d'adaptation, qui a été mis en place en avril 2011.

7.89 La demande de mesures d'adaptation suit la diminution des activités de dotation; en effet, en 2010-2011, le nombre de demandes a baissé pour une seconde année d'affilée. La CFP a reçu un total de 1 872 demandes de mesures d'adaptation, par comparaison à 2 060 en 2009-2010, dont 125 concernaient des examens conçus par les organisations. Néanmoins, la CFP a produit 177 formats d'examens substituts, poursuivant ainsi ses efforts pour garantir aux candidats handicapés un accès à des évaluations justes et équitables.

Évaluation de la langue seconde

7.90 Au chapitre de la dotation, la CFP est responsable de l'évaluation de la compétence dans la seconde langue officielle. Pour remplir son mandat, elle élabore, fournit ou administre des tests normalisés de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et de compétence orale, et surveille leur application. En outre, elle sélectionne et forme des évaluateurs linguistiques, puis leur accorde l'accréditation nécessaire pour qu'ils puissent administrer le test de compétence orale. Les administrateurs des examens de compréhension de l'écrit et d'expression écrite doivent également obtenir une accréditation de la CFP.

7.91 Bien que la CFP ait constaté que le nombre d'évaluations de la langue seconde avait diminué de 14,3 % (85 390) en 2010-2011, comparativement à 99 668 pour l'exercice précédent (voir tableau 31), la tendance actuelle nous indique que le nombre de demandes semble revenir au niveau observé il y a cinq ans, soit 81 458 en 2006-2007, avant que les évaluations n'atteignent leur plus haut niveau en 2007-2008 et 2008-2009. En 2010-2011, c'est pour le test de compréhension de l'écrit qu'on a connu la diminution la plus marquée.

Tableau 31 : Nombre d'examens de langue seconde administrés, selon l'examen et l'exercice, et changement du pourcentage par rapport à l'exercice précédent

Types d'évaluations	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Changement (par rapport à l'exercice précédent) %
Compréhension de l'écrit	27 244	32 894	34 967	34 637	28 333	-18,2
Expression écrite	29 887	36 139	39 779	38 723	33 721	-12,9
Compétence orale	24 327	25 831	27 335	26 308	23 336	-11,3
Total	**81 458**	**94 864**	**102 081**	**99 668**	**85 390**	**-14,3**

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, le 31 mars 2011

7.92 En 2010-2011, les deux tiers des tests de compétence orale d'ELS ont été administrés dans le cadre de processus visant la dotation bilingue impérative de postes (43,8 %), ou encore, à des fins de formation ou dans le cadre de processus pour lesquels le bilinguisme n'est pas impératif (21,9 %). Les autres tests ont été administrés à diverses fins, comme la redéfinition des exigences linguistiques d'un poste. En 2010-2011, la CFP a continué de bien répondre aux normes de service quant à la compétence orale en langue seconde.

7.93 **Taux de réussite au test de compétence orale, au test d'expression écrite et au test de compréhension de l'écrit, en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice –** La CFP suit de près le taux de réussite à ses trois tests d'évaluation de la langue seconde. Les tableaux 32, 33 et 34 montrent les taux de réussite au test de compétence orale, au test d'expression écrite et au test de compréhension de l'écrit, respectivement, au cours des trois derniers exercices (de 2008-2009 à 2010-2011) pour tous les niveaux combinés, ainsi que pour les niveaux de compétence B et C, et pour le niveau C administré aux cadres de direction. Il faut s'attendre à ce que les taux de réussite montrent des variations, au fil des ans, en raison de divers facteurs influant sur les résultats des tests, notamment le profil changeant des personnes testées, les changements démographiques et les changements liés aux politiques. Dans l'ensemble, les tendances relatives au taux de réussite des trois tests sont semblables.

Tableau 32 : Taux de réussite au test de compétence orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice[1]

Niveau	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	%		%		%	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	66,5	83,6	70,1	84,5	71,4	83,6
Niveau B seulement	76,6	91,4	81,2	92,9	83,2	94,1
Niveau C seulement	48,9	64,1	52,4	63,2	53,6	59,4
Niveau C cadres de direction seulement	58,1	70,4	62,7	70,4	62,0	échantillon trop petit

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, le 31 mars 2011

[1] On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests requis à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Tableau 33 : Taux de réussite au test d'expression écrite en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice[1]

Niveau	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	%		%		%	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	59,7	67,7	58,4	71,7	55,2	77,6
Niveau B seulement	60,1	67,5	59,1	71,3	55,2	77,3
Niveau C seulement	50,4	66,4	42,8	69,9	40,3	72,0
Niveau C cadres de direction seulement	61,1	échantillon trop petit	71,4	échantillon trop petit	échantillon trop petit	échantillon trop petit

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, le 31 mars 2011

[1] On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests requis à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Tableau 34 : Taux de réussite au test de compréhension de l'écrit en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice[1]

Niveau	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	%		%		%	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	69,9	80,9	72,1	84,0	72,5	89,6
Niveau B seulement	76,0	86,7	77,2	88,5	75,3	91,8
Niveau C seulement	49,1	61,0	56,2	66,6	59,3	77,6
Niveau C cadres de direction seulement	81,7	échantillon trop petit	75,0	échantillon trop petit	73,3	échantillon trop petit

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, le 31 mars 2011

[1] On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests requis à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Sécurité des examens

7.94 Après une vérification sur la sécurité des examens menée en mai 2009, la CFP a entrepris de donner suite aux recommandations découlant du plan d'action interne relatif à la sécurité des examens. À la fin de l'exercice, les 35 recommandations avaient toutes été mises en œuvre. En outre, en 2010-2011, la CFP a établi un programme de sensibilisation et de surveillance sur place afin de vérifier si les organisations respectaient les exigences en matière de sécurité des examens. À la suite de ces visites sur place, plusieurs organisations ont communiqué avec la CFP afin d'en savoir davantage sur la sécurité des examens, et ont sollicité des visites de suivi pour montrer qu'elles se conformaient aux exigences.

7.95 La CFP favorise le recours aux examens en ligne, qu'elle juge plus sûrs, et offre soutien et avis aux organisations qui souhaitent mettre sur pied leur propre centre d'examens en ligne. Elle a en outre modifié son infrastructure d'examens en ligne afin de permettre aux organisations clientes d'administrer leurs propres tests dans un environnement sécurisé. Par ailleurs, la CFP innove et investit dans l'élaboration de tests produits par ordinateur qui accroissent encore davantage la sécurité des examens, ce qui non seulement réduit au minimum le risque que l'intégrité des tests soit compromise, mais modernise aussi le processus d'évaluation dans son ensemble.

Innovations dans le domaine des évaluations et des examens en ligne

7.96 La CFP considère l'innovation comme étant essentielle pour améliorer le soutien qu'elle apporte aux gestionnaires délégués. Ainsi, la CFP s'intéresse aux nouvelles tendances dans le domaine et, deux fois l'an, consulte les membres du Comité consultatif externe sur les enjeux liés à l'évaluation.

7.97 En 2010-2011, la CFP a continué d'investir pour moderniser les évaluations et les examens en ligne, de manière à mieux appuyer les gestionnaires d'embauche, puis à réaliser des économies à l'échelle du gouvernement dans le domaine de l'évaluation du personnel. La CFP a administré 35 605 tests en ligne, ce qui représente 41 % du volume d'évaluations (voir tableau 35). Cette augmentation découlait principalement du transfert des tests de l'évaluation de la langue seconde vers le système d'évaluation en ligne, car ce type de tests représente 95 % du volume d'examens en ligne.

Tableau 35 : Pourcentage d'utilisation : tests papier/crayon et tests en ligne

Type de tests	2007-2008 %	2008-2009 %	2009-2010 %	2010-2011 %
Papier/crayon	91,0	77,0	62,0	59,0
En ligne	9,0	23,0	38,0	41,0

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, le 31 mars 2011

7.98 En 2010-2011, la CFP a poursuivi sa collaboration avec les organisations afin de leur permettre de créer leurs propres services d'examens en ligne. Par rapport à l'exercice 2009-2010, le nombre de centres d'examens en ligne établis par les organisations a augmenté de 37 %, passant à 261, tout comme le nombre de fonctionnaires possédant l'accréditation nécessaire pour administrer ces examens, qui est passé de 420 à 783.

7.99 La CFP utilise sa technologie d'examen en ligne afin d'établir des méthodes plus efficientes pour la mise à l'essai du nouveau contenu des tests. Par exemple, en 2010-2011, la CFP a eu recours au site *emplois.gc.ca* et à la plateforme d'examens en ligne non supervisés afin de mettre à l'essai un nouvel instrument d'évaluation avec la collaboration de plus de 8 000 volontaires.

7.100 La CFP mise également sur ses systèmes d'examen pour instaurer des tests d'ELS produits par ordinateur. En 2010-2011, la CFP a commencé à utiliser sa plateforme d'examens en ligne pour mettre à l'essai le nouveau contenu d'examen, en plus des méthodes habituelles. La CFP a également élaboré plus de 400 nouvelles questions d'examen qu'elle a ajoutées à sa banque pour le test d'expression écrite produit par ordinateur, et a commencé à les mettre à l'essai. Cette initiative permettra ainsi d'accroître la sécurité des tests d'ELS.

7.101 À l'automne 2010-2011, la CFP a pleinement mis en œuvre deux tests en ligne non supervisés aux fins de recrutement. Le premier est un test d'autoévaluation des capacités d'expression écrite en langue seconde, destiné aux candidats souhaitant poser leur candidature à des postes bilingues de dotation impérative. Le second est un test d'habileté cognitive qui permet d'évaluer la capacité de raisonnement pour des postes de soutien administratif, lequel est mis à la disposition des gestionnaires d'embauche dans le cadre du processus de demande. Les résultats obtenus à ce test par les candidats présélectionnés sont ensuite confirmés dans le cadre d'un examen supervisé.

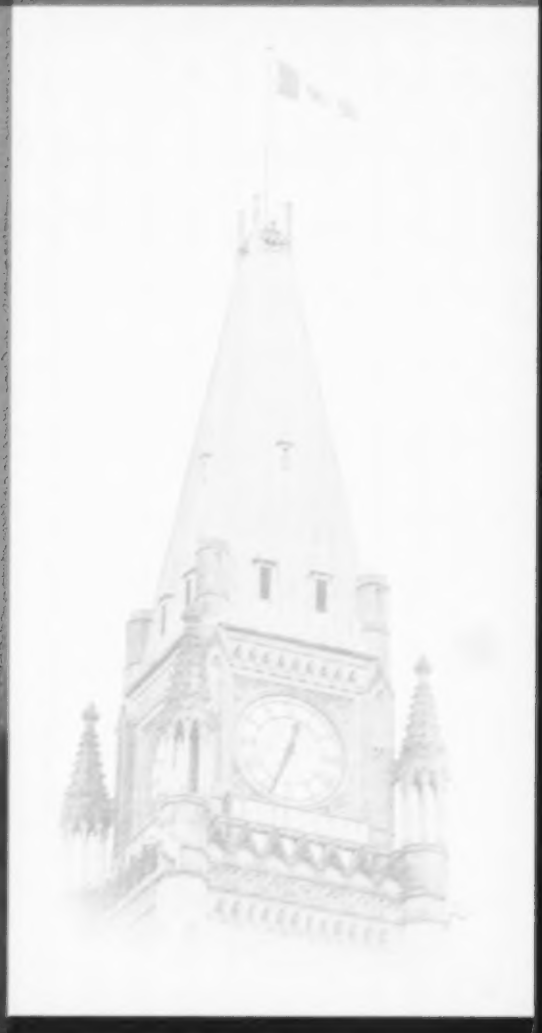
7.102 Depuis son instauration officielle en septembre 2010, le test d'autoévaluation non supervisé des compétences en expression écrite dans la langue seconde a été utilisé dans 267 processus de nomination, et le test d'habileté cognitive non supervisé, dans 12 processus. Les instruments d'autoévaluation permettent de gérer plus facilement un nombre élevé de candidatures en fournissant aux candidats une rétroaction sur leurs compétences linguistiques, ce qui peut les aider à déterminer s'ils poseront ou non leur candidature pour des postes bilingues, unilingues, ou les deux. Par exemple, le test d'habileté cognitive permet aux gestionnaires d'embauche de réduire le nombre élevé de candidatures, et constitue un moyen efficient, efficace et juste d'évaluer et de présélectionner les candidats dès le début du processus de nomination.

Examen d'entrée à la fonction publique

7.103 En 2010-2011, la CFP a commencé à investir dans un projet d'innovation pluriannuel pour élaborer un examen d'entrée à la fonction publique (EEFP), soit un nouvel examen multidimensionnel pour les postes d'agent de niveau d'entrée comprenant des volets supervisés et non supervisés. La CFP prévoit établir cet examen de façon progressive et apporter aux systèmes de tests en ligne les modifications nécessaires pour l'administrer au cours des trois prochaines années.

7.104 L'EEFP soutient la dotation fondée sur le mérite. Il est aussi conçu selon les normes de l'industrie quant à la validité, la fiabilité et l'équité, et permettra de mieux cibler les candidats les plus prometteurs pour des postes d'agent, et ce, dès le début du processus de sélection. L'EEFP constitue également une stratégie efficace d'évaluation et de gestion du volume de candidatures, et contribue à réduire le nombre de candidats devant faire l'objet d'une évaluation supervisée. Enfin, cette méthode permet aux candidats de passer l'examen à l'endroit de leur choix et d'obtenir rapidement une rétroaction sur les résultats d'évaluation.

Annexes



Annexe 1

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

Secteurs de changement clés	Effets attendus : Progrès envers les facteurs de succès clés				Effets attendus : Progrès dans l'amélioration des résultats à court terme	
	Délégation de la dotation aux administrateurs généraux	Planification de la dotation et surveillance des résultats	Systèmes organisationnels de soutien aux ressources humaines	Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats	Résultats : Souplesse et efficience	Résultats : Efficacité et respect des valeurs de dotation
Indicateurs avancés continus et détaillés de réussite à long terme	• Des mécanismes sont en place pour faire en sorte que les gestionnaires subdélégués se conforment à leurs pouvoirs subdélégués • Le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation permet d'assurer la surveillance des secteurs clés en dotation • Les Lignes directrices en matière de nomination sont à jour	• Les stratégies de dotation appuient les priorités organisationnelles en matière de dotation et sont adaptées aux besoins actuels et futurs • L'organisation évalue l'étendue selon laquelle les résultats attendus pour la dotation sont réalisés et apporte les rajustements au besoin	• Satisfaction des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation • Capacité du groupe PE : (a) employés du groupe PE selon la population de base; et (b) employés du groupe PE selon le volume des activités de dotation • Participation des conseillers en dotation à des activités d'apprentissage continu	• Correction rapide des lacunes sur le plan du rendement en dotation décelées par la CFP	• Satisfaction des gestionnaires en ce qui a trait à la souplesse dont ils disposent pour mener des processus de dotation de manière efficace • Durée du processus d'embauche • Satisfaction des candidats en ce qui a trait à la durée du processus de nomination	• Mérite • Impartialité • Accessibilité • Justice • Transparence

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation
Efficacité et respect des valeurs directrices

EFFICACITÉ/VALEURS					
Mérite	**Impartialité**	**Justice**	**Accessibilité**	**Transparence**	**Représentativité**
• Satisfaction des gestionnaires quant à la qualité de l'embauche • Qualification en termes des langues officielles dans la dotation (nominations non impératives visant des personnes qui ne possèdent pas le profil linguistique demandé après l'expiration du délai prescrit par le règlement) • Candidats qui estiment que l'évaluation a été effectuée en fonction des exigences réelles du poste • Candidats qui estiment que les qualifications et les critères annoncés pour le poste sont exempts de préjugés et d'obstacles • Enquêtes menées sur des questions de dotation : a) par la CFP; b) internes • Candidats qui estiment que le personnel embauché dans l'unité de travail est qualifié pour le poste	• Candidats qui estiment être informés de leurs droits et responsabilités en tant que fonctionnaires, sous le régime de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à l'égard de leur participation aux activités politiques	• Candidats qui estiment que le processus d'évaluation était juste • Pourcentage de personnes occupant un poste intérimaire qui obtiennent ensuite le statut d'employé pour une période indéterminée dans le même groupe professionnel et au même niveau dans la même organisation • Pourcentage d'employés nommés pour une période indéterminée provenant de (a) postes occasionnels; (b) postes dotés pour une période déterminée dans la même organisation • Candidats qui estiment que le processus de sélection des employés dans l'unité de travail est fait de façon équitable	• Pourcentage de nominations externes qui ne sont pas annoncées : a) groupe autre que EX; b) groupe EX • Pourcentage de nominations internes qui ne sont pas annoncées : a) groupe autre que EX; b) groupe EX	• Priorités et stratégies en matière de dotation sont communiquées sur les sites Web des organisations; et contenu clairement communiqué aux gestionnaires, au personnel et aux représentants du personnel s'il y a lieu • Perception des candidats relative à l'ouverture et à la transparence du processus de dotation interne	• Dispositions ou initiatives en matière de dotation pour accroître la représentativité

Annexe 2

Renseignements sur les tableaux statistiques

Des données plus détaillées sont accessibles par voie électronique à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

Les chiffres ayant été arrondis dans le rapport annuel, leur somme peut ne pas correspondre aux totaux.

Activités d'embauche et de dotation

On entend par « activités d'embauche » les nominations externes à la fonction publique pour une période indéterminée ou une durée déterminée, l'embauche de personnes à titre d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants en vertu du *Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants*. Les nominations externes pour une période indéterminée ou une durée déterminée comprennent les nominations de personnes provenant du grand public, y compris les anciens employés occasionnels, les étudiants et les employés des organisations gouvernementales non assujetties à la LEFP.

Les activités de dotation internes à la fonction publique comprennent toutes les promotions pour une période indéterminée ou une durée déterminée, les déplacements latéraux et régressifs et les nominations intérimaires. Les mutations de fonctionnaires au sein d'organisations ou d'organismes visés par la LEFP, ou entre eux, constituent des déplacements latéraux ou régressifs.

Les données sur les activités d'embauche et de dotation sont tirées du fichier des titulaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Ce fichier provient du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Commission de la fonction publique (CFP) a élaboré une série d'algorithmes. En appliquant ces derniers aux dossiers, on obtient le registre officiel de la CFP concernant les activités d'embauche et de dotation à la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les organisations. Les données sur le recrutement dans le cadre du Programme des adjoints de recherche, du Programme de recrutement de leaders en politique et du Programme de recrutement postsecondaire sont basées sur les candidatures présentées à ces programmes au moyen du Système de ressourcement de la fonction publique de la CFP durant les deux derniers exercices financiers et pour lesquelles une correspondance a pu être établie avec les dossiers d'activités d'embauche et de dotation de la CFP pour l'exercice courant.

Équité en matière d'emploi

Les activités d'équité en matière d'emploi (EE) désignent les nominations externes à la fonction publique pour une période indéterminée ou une durée déterminée de plus de trois mois visant des membres des groupes désignés aux fins de l'EE (femmes, membres des minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones).

Les données sur l'équité en matière d'emploi pour les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones sont basées sur les personnes qui ont présenté leur candidature et déclaré leur appartenance à l'un de ces groupes au moyen du SRFP de la CFP durant les deux derniers exercices financiers et pour lesquelles une correspondance a pu être établie avec les dossiers d'activités d'embauche et de dotation de la CFP pour l'exercice courant. Sont exclues les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois et les nominations à des organismes distincts. Les données sur les femmes sont tirées du fichier des titulaires du SCT.

Effectif

L'« effectif » comprend les fonctionnaires actifs dans les organisations visées par le pouvoir de nomination exclusif de la CFP (organisations mentionnées à l'annexe I, la plupart de celles figurant à l'annexe IV et certains organismes de l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*). Les données relatives à l'effectif ne sont pas les mêmes que les données fournies par le SCT, lesquelles décrivent l'emploi dans les organisations visées par la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. En outre, plusieurs organismes distincts sont assujettis à la Partie 7 de la LEFP, qui traite des activités politiques des fonctionnaires. Les statistiques présentées dans le rapport annuel ne font pas état de ces organismes. L'effectif représente le nombre de fonctionnaires à un moment précis.

Les données sur l'effectif sont tirées du fichier des titulaires du SCT. Ce fichier provient du système de paye de TPSGC.

Administration des priorités

Les données sur l'administration des priorités désignent les renseignements sur le nombre de bénéficiaires de droit de priorité (inscriptions), le nombre de placements et le nombre de retraits de priorités pour d'autres raisons, selon le type de droit de priorité.

Ces renseignements proviennent du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP). Il s'agit de l'outil électronique de la CFP dont se servent les organisations pour inscrire les personnes qui bénéficient d'un droit de priorité de nomination et pour effectuer les recherches lorsqu'elles mènent un processus de nomination.

Données sur les postulants

Les données sur les postulants sur certaines caractéristiques (p. ex. la région géographique et le profil scolaire) des postulants à des processus de nomination externes annoncés au moyen du Programme de recrutement postsecondaire, du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et d'annonces générales de recrutement externe provenant des ministères et organismes.

Ces renseignements sont enregistrés dans le SRFP chaque fois qu'une demande est transmise. Il est possible qu'un même postulant soit compté plus d'une fois dans un tableau s'il a postulé plusieurs postes.

Tableau 36 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Durée d'emploi	Activités d'embauche externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation (période indéterminée)	7 248	11,8	19 188	31,2	22 719	37,0	12 275	20,0	**61 430**	**100,0**
Activités de dotation (durée déterminée)	8 740	70,3	738	5,9	2 359	19,0	592	4,8	**12 429**	**100,0**
Sous-total	15 988	21,6	19 926	27,0	25 078	34,0	12 867	17,4	**73 859**	**100,0**
Emploi occasionnel (aux termes du par. 50(1) de la LEFP)	17 935	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**17 935**	**100,0**
Emploi étudiant (aux termes du Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants) (c)	13 836	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**13 836**	**100,0**
Total	**47 759**	**45,2**	**19 926**	**18,9**	**25 078**	**23,7**	**12 867**	**12,2**	**105 630**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

(c) Le *Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants* et le *Règlement sur les participants aux programmes d'embauche d'étudiants* s'appliquent aux participants du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, du Programme des adjoints de recherche, du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif et d'internat ou à tout autre programme d'embauche d'étudiants établi par le Conseil du Trésor, après consultation avec la Commission de la fonction publique, et qui ont été embauchés par les organisations au sein desquelles les processus de nomination sont assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Tableau 37 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Situation professionnelle antérieure (a)	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation								Total	
	Période indéterminée		Durée déterminée		Emploi occasionnel		Emploi étudiant (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Période indéterminée	49 648	80,8	178	1,4	0	0,0	0	0,0	**49 826**	**47,2**
Durée déterminée	4 534	7,4	3 511	28,2	0	0,0	0	0,0	**8 045**	**7,6**
Emploi occasionnel	1 176	1,9	1 679	13,5	0	0,0	0	0,0	**2 855**	**2,7**
Autres organismes fédéraux	519	0,8	210	1,7	0	0,0	0	0,0	**729**	**0,7**
Grand public	5 418	8,8	6 715	54,0	17 935	100,0	13 836	100,0	**43 904**	**41,6**
Emploi étudiant (b)	135	0,2	136	1,1	0	0,0	0	0,0	**271**	**0,3**
Total	**61 430**	**100,0**	**12 429**	**100,0**	**17 935**	**100,0**	**13 836**	**100,0**	**105 630**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les personnes qui occupent un emploi occasionnel ou un emploi étudiant n'ont pas de situation professionnelle antérieure, elles sont donc comprises dans le « grand public ».

(b) Le *Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants* et le *Règlement sur les participants aux programmes d'embauche d'étudiants* s'appliquent aux participants du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, du Programme des adjoints de recherche, du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif et d'internat ou à tout autre programme d'embauche d'étudiants établi par le Conseil du Trésor, après consultation avec la Commission de la fonction publique, et qui ont été embauchés par les organisations au sein desquelles les processus de nomination sont assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et le groupe professionnel

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Groupe professionnel	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
AB – Pétrole et gaz des indiens du Canada	3	0,0	4	0,0	1	0,0	1	0,0	**9**	**0,0**
AC – Actuariat	0	0,0	1	0,0	1	0,0	0	0,0	**2**	**0,0**
AI – Contrôle du trafic aérien	0	0,0	0	0,0	1	0,0	0	0,0	**1**	**0,0**
AO – Navigation aérienne	33	0,2	2	0,0	18	0,1	23	0,2	**76**	**0,1**
AR – Architecture et urbanisme	17	0,1	25	0,1	10	0,0	15	0,1	**67**	**0,1**
AS – Services administratifs	2255	14,1	4349	21,8	4494	17,9	3320	25,8	**14418**	**19,5**
AU – Vérification	10	0,1	30	0,2	9	0,0	9	0,1	**58**	**0,1**
BI – Sciences biologiques	198	1,2	195	1,0	149	0,6	101	0,8	**643**	**0,9**
CH – Chimie	26	0,2	31	0,2	40	0,2	20	0,2	**117**	**0,2**
CM – Communications	3	0,0	0	0,0	2	0,0	0	0,0	**5**	**0,0**
CO – Commerce	153	1,0	295	1,5	299	1,2	221	1,7	**968**	**1,3**
CR – Commis aux écritures et aux règlements	3663	22,9	1786	9,0	4840	19,3	517	4,0	**10806**	**14,6**
CS – Gestion des systèmes d'ordinateurs	680	4,3	994	5,0	1413	5,6	666	5,2	**3753**	**5,1**
CX – Services correctionnels	448	2,8	319	1,6	520	2,1	373	2,9	**1660**	**2,2**
DA – Traitement mécanique des données	12	0,1	3	0,0	6	0,0	0	0,0	**21**	**0,0**
DD – Dessin et illustration	8	0,1	1	0,0	6	0,0	2	0,0	**17**	**0,0**
DE – Art dentaire	0	0,0	0	0,0	1	0,0	0	0,0	**1**	**0,0**
DS – Services scientifiques de la défense	23	0,1	66	0,3	52	0,2	0	0,0	**141**	**0,2**

Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et le groupe professionnel *(suite)*

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Groupe professionnel	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
EC – Économique et services de sciences sociales	985	6,2	2 145	10,8	1 833	7,3	914	7,1	**5 877**	**8,0**
ED – Enseignement	123	0,8	26	0,1	91	0,4	13	0,1	**253**	**0,3**
EG – Soutien technologique et scientifique	614	3,8	515	2,6	310	1,2	197	1,5	**1 636**	**2,2**
EL – Électronique	71	0,4	121	0,6	60	0,2	27	0,2	**279**	**0,4**
EN – Génie et arpentage	242	1,5	285	1,4	263	1,0	140	1,1	**930**	**1,3**
EU – Soutien à l'enseignement	8	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**8**	**0,0**
EX – Direction	94	0,6	852	4,3	705	2,8	668	5,2	**2 319**	**3,1**
FB – Services frontaliers	375	2,3	491	2,5	812	3,2	692	5,4	**2 370**	**3,2**
FI – Gestion des finances	295	1,8	518	2,6	738	2,9	346	2,7	**1 897**	**2,6**
FO – Sciences forestières	6	0,0	2	0,0	2	0,0	2	0,0	**12**	**0,0**
FR – Pompiers	28	0,2	37	0,2	18	0,1	13	0,1	**96**	**0,1**
FS – Service extérieur	37	0,2	164	0,8	107	0,4	198	1,5	**506**	**0,7**
GL – Manœuvres et personnes de métier	703	4,4	343	1,7	267	1,1	104	0,8	**1 417**	**1,9**
GS – Services divers	392	2,5	100	0,5	273	1,1	73	0,6	**838**	**1,1**
GT – Techniciens divers	165	1,0	381	1,9	183	0,7	107	0,8	**836**	**1,1**
HP – Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	34	0,2	32	0,2	11	0,0	15	0,1	**92**	**0,1**
HR – Recherche historique	10	0,1	14	0,1	6	0,0	4	0,0	**34**	**0,0**

Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et le groupe professionnel *(suite)*

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Groupe professionnel	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
HS – Services ménagers et diététiques/ hospitalisation des malades et hygiène publique	117	0,7	7	0,0	39	0,2	5	0,0	**168**	**0,2**
IS – Services d'information	321	2,0	489	2,5	656	2,6	384	3,0	**1 850**	**2,5**
LA – Droit	254	1,6	247	1,2	453	1,8	91	0,7	**1 045**	**1,4**
LI – Gardiens de phare	36	0,2	2	0,0	12	0,0	5	0,0	**55**	**0,1**
LS – Bibliothéconomie	23	0,1	11	0,1	21	0,1	18	0,1	**73**	**0,1**
MA – Mathématiques	16	0,1	41	0,2	24	0,1	0	0,0	**81**	**0,1**
MD – Médecine	30	0,2	8	0,0	13	0,1	4	0,0	**55**	**0,1**
MT – Météorologie	22	0,1	68	0,3	90	0,4	28	0,2	**208**	**0,3**
NB – Office national de l'énergie	53	0,3	60	0,3	33	0,1	22	0,2	**168**	**0,2**
ND – Nutrition et diététique	4	0,0	4	0,0	8	0,0	4	0,0	**20**	**0,0**
NU – Sciences infirmières	270	1,7	91	0,5	278	1,1	49	0,4	**688**	**0,9**
OM – Organisation et méthodes	10	0,1	13	0,1	9	0,0	4	0,0	**36**	**0,0**
OP – Ergothérapie et physiothérapie	10	0,1	0	0,0	16	0,1	1	0,0	**27**	**0,0**
PC – Sciences physiques	191	1,2	295	1,5	284	1,1	181	1,4	**951**	**1,3**
PE – Gestion du personnel	221	1,4	863	4,3	771	3,1	336	2,6	**2 191**	**3,0**
PG – Achat et approvisionnement	180	1,1	616	3,1	453	1,8	247	1,9	**1 496**	**2,0**
PH – Pharmacie	11	0,1	1	0,0	5	0,0	3	0,0	**20**	**0,0**
PI – Inspection des produits primaires	25	0,2	8	0,0	9	0,0	1	0,0	**43**	**0,1**
PL – Programme de stagiaires en gestion	4	0,0	81	0,4	12	0,0	0	0,0	**97**	**0,1**

Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et le groupe professionnel *(suite)*

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Groupe professionnel	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
PM – Administration des programmes	1 065	6,7	1 633	8,2	2 987	11,9	1 977	15,4	**7 662**	**10,4**
PR – Imprimerie	1	0,0	1	0,0	1	0,0	0	0,0	**3**	**0,0**
PS – Psychologie	29	0,2	21	0,1	55	0,2	16	0,1	**121**	**0,2**
RE – Groupe de réglementation	69	0,4	53	0,3	54	0,2	10	0,1	**186**	**0,3**
RO – Radiotélégraphie	10	0,1	32	0,2	9	0,0	5	0,0	**56**	**0,1**
SC – Équipages de navires	437	2,7	47	0,2	242	1,0	64	0,5	**790**	**1,1**
SE – Recherche scientifique	66	0,4	126	0,6	35	0,1	15	0,1	**242**	**0,3**
SG – Réglementation scientifique/étude des brevets	53	0,3	77	0,4	85	0,3	56	0,4	**271**	**0,4**
SO – Officiers des navires	128	0,8	134	0,7	91	0,4	169	1,3	**522**	**0,7**
SR – Réparation des navires	22	0,1	316	1,6	116	0,5	33	0,3	**487**	**0,7**
ST – Secrétariat, sténographie et dactylographie	17	0,1	16	0,1	23	0,1	2	0,0	**58**	**0,1**
SW – Service social	31	0,2	7	0,0	7	0,0	3	0,0	**48**	**0,1**
TI – Inspection technique	77	0,5	84	0,4	81	0,3	64	0,5	**306**	**0,4**
TR – Traduction	125	0,8	135	0,7	58	0,2	44	0,3	**362**	**0,5**
UT – Enseignement universitaire	143	0,9	2	0,0	33	0,1	0	0,0	**178**	**0,2**
VM – Médecine vétérinaire	2	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,0	**3**	**0,0**
WP – Programmes de bien-être social	201	1,3	210	1,1	474	1,9	244	1,9	**1 129**	**1,5**
Total	**15 988**	**100,0**	**19 926**	**100,0**	**25 078**	**100,0**	**12 867**	**100,0**	**73 859**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

Tableau 39 : Activités de dotations selon le type et la région géographique

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	1 360	8,5	1 389	7,0	1 980	7,9	941	7,3	**5 670**	**7,7**
Alberta	905	5,7	943	4,7	1 014	4,0	493	3,8	**3 355**	**4,5**
Saskatchewan	531	3,3	486	2,4	523	2,1	265	2,1	**1 805**	**2,4**
Manitoba	491	3,1	615	3,1	630	2,5	372	2,9	**2 108**	**2,9**
Ontario (sauf la RCN)	2 103	13,2	1 547	7,8	2 341	9,3	1 248	9,7	**7 239**	**9,8**
Région de la capitale nationale (RCN)	6 562	41,0	11 576	58,1	13 623	54,3	6 718	52,2	**38 479**	**52,1**
Québec (sauf la RCN)	1 964	12,3	1 499	7,5	2 665	10,6	1 338	10,4	**7 466**	**10,1**
Nouveau-Brunswick	820	5,1	481	2,4	779	3,1	466	3,6	**2 546**	**3,4**
Nouvelle-Écosse	723	4,5	781	3,9	774	3,1	505	3,9	**2 783**	**3,8**
Île-du-Prince-Édouard	72	0,5	126	0,6	154	0,6	111	0,9	**463**	**0,6**
Terre-Neuve-et-Labrador	290	1,8	249	1,2	264	1,1	213	1,7	**1 016**	**1,4**
Yukon	37	0,2	33	0,2	38	0,2	15	0,1	**123**	**0,2**
Territoires du Nord-Ouest	57	0,4	59	0,3	96	0,4	27	0,2	**239**	**0,3**
Nunavut	44	0,3	33	0,2	38	0,2	8	0,1	**123**	**0,2**
Extérieur du Canada	29	0,2	109	0,5	159	0,6	147	1,1	**444**	**0,6**
Total	**15 988**	**100,0**	**19 926**	**100,0**	**25 078**	**100,0**	**12 867**	**100,0**	**73 859**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

Tableau 40 : Nominations externes à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée et une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe désigné au titre de l'équité en matière d'emploi et la région géographique

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique	Nominations externes à la fonction publique, selon le groupe désigné au titre de l'équité en matière d'emploi										
	Femmes (a)		Total (a)	Membres des minorités visibles (b)		Personnes handicapées (b)		Autochtones (b)		Total (b)	
	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	601	53,6	**1 122**	174	21,7	24	3,0	49	6,1	**801**	**100,0**
Alberta	462	55,7	**830**	102	16,9	20	3,3	43	7,1	**604**	**100,0**
Saskatchewan	252	58,5	**431**	21	7,8	4	1,5	42	15,6	**270**	**100,0**
Manitoba	295	63,0	**468**	42	14,4	14	4,8	47	16,1	**292**	**100,0**
Ontario (sauf la RCN)	1 047	55,0	**1 905**	271	21,5	34	2,7	62	4,9	**1 263**	**100,0**
Région de la capitale nationale (RCN)	3 558	56,4	**6 312**	985	20,9	124	2,6	150	3,2	**4 705**	**100,0**
Québec (sauf la RCN)	857	51,3	**1 671**	173	15,6	11	1,0	23	2,1	**1 106**	**100,0**
Nouveau-Brunswick	356	49,9	**714**	30	7,7	9	2,3	13	3,3	**391**	**100,0**
Nouvelle-Écosse	316	53,8	**587**	38	11,3	18	5,4	17	5,1	**335**	**100,0**
Île-du-Prince-Édouard	35	61,4	**57**	3	8,6	0	0,0	0	0,0	**35**	**100,0**
Terre-Neuve-et-Labrador	84	57,5	**146**	*	*	*	*	6	6,7	**90**	**100,0**
Yukon	24	64,9	**37**	6	22,2	0	0,0	3	11,1	**27**	**100,0**
Territoires du Nord-Ouest	38	66,7	**57**	4	9,1	*	*	7	15,9	**44**	**100,0**
Nunavut	22	50,0	**44**	4	12,5	*	*	4	12,5	**32**	**100,0**
Extérieur du Canada	4	14,3	**28**	*	*	*	*	0	0,0	*	**100,0**
Total	**7 951**	**55,2**	**14 409**	**1 856**	**18,6**	**264**	**2,6**	**466**	**4,7**	**9 997**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de ressourcement de la fonction publique

(a) Les chiffres pour les femmes nommées à la fonction publique sont tirés des dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation. Ils n'englobent pas les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois ni les nominations à des organismes distincts. Les dossiers de la CFP sont fondés sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

(b) Les chiffres pour les trois autres groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les renseignements fournis par les postulants qui ont présenté une demande et ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le Système de ressourcement de la fonction publique de la CFP au cours des deux derniers exercices, et pour lesquels une correspondance a pu être établie avec les dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation au 31 mars 2011. Les chiffres n'englobent pas les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois ni les nominations à des organismes distincts. La somme des chiffres relatifs aux groupes désignés ne correspond pas au total, étant donné qu'il est possible qu'une personne déclare son appartenance à plus d'un groupe désigné et que les chiffres relatifs aux hommes soient compris dans le total. C'est pourquoi les totaux présentés ne correspondent pas à ceux des autres tableaux.

Dans certaines cellules, les données ont été supprimées afin de respecter la confidentialité des renseignements personnels. Les valeurs manquantes ont été remplacées par le symbole « * ».

Tableau 41 : Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Groupe de la première langue officielle	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Anglophones	11 091	70,0	13 407	67,5	15 759	63,1	8 303	64,7	**48 560**	**66,1**
Francophones	4 754	30,0	6 443	32,5	9 233	36,9	4 529	35,3	**24 959**	**33,9**
Total (c)	**15 988**	**100,0**	**19 926**	**100,0**	**25 078**	**100,0**	**12 867**	**100,0**	**73 859**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.

Tableau 42 : Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Exigences linguistiques du poste	Nominations externes à la fonction publique					Activités de dotation internes à la fonction publique (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Bilingue impératif	1 741	37,8	2 869	62,2	**4 617**	11 165	40,7	16 241	59,3	**27 439**	12 906	40,3	19 110	59,7	**32 056**
Bilingue non impératif															
- Satisfait (c)	70	76,1	22	23,9	**92**	988	69,0	444	31,0	**1 436**	1 058	69,4	466	30,6	**1 528**
- Doit satisfaire (d)	12	92,3	1	7,7	**13**	242	93,1	18	6,9	**261**	254	93,0	19	7,0	**274**
- Pas tenu de satisfaire (e)	1	100,0	0	0,0	**1**	32	62,7	19	37,3	**51**	33	63,5	19	36,5	**52**
Anglais essentiel	8 290	95,6	380	4,4	**8 771**	23 447	96,2	921	3,8	**24 471**	31 737	96,1	1 301	3,9	**33 242**
Français essentiel	34	3,1	1 061	96,9	**1 096**	43	2,1	1 958	97,9	**2 002**	77	2,5	3 019	97,5	**3 098**
Anglais ou français essentiel	933	68,9	421	31,1	**1 356**	1 536	72,0	598	28,0	**2 134**	2 469	70,8	1 019	29,2	**3 490**
Total (b)	**11 091**	**70,0**	**4 754**	**30,0**	**15 988**	**37 469**	**65,0**	**20 205**	**35,0**	**57 871**	**48 560**	**66,1**	**24 959**	**33,9**	**73 859**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations. Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

(b) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle (b) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.

(c) La personne nommée satisfaisait aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

(d) La personne nommée doit satisfaire, grâce à une formation linguistique, aux exigences linguistiques du poste, dans les deux années suivant la date de la nomination, à moins que cette période ne soit prolongée pour une durée qui ne doit pas dépasser deux ans au total, en raison des circonstances énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique*.

(e) La personne nommée n'est pas tenue de satisfaire aux exigences linguistiques du poste pour la durée de sa nomination pour des raisons d'ordre médical ou en raison de son admissibilité à une pension immédiate, tel qu'il est énoncé dans le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*.

Tableau 43 : Activités d'embauche des étudiants et nominations externes à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique	Activités d'embauche des étudiants (a)						Nominations externes à la fonction publique						Total (d)	
	PFETE*		PAR* (b)		Coop*		RP* (c)		RLP*		Recrutement général			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	436	5,0	9	3,7	454	9,4	46	3,7	0	0,0	1 314	8,9	**2 259**	**7,6**
Alberta	471	5,4	13	5,3	176	3,7	29	2,3	0	0,0	876	6,0	**1 565**	**5,2**
Saskatchewan	320	3,6	9	3,7	88	1,8	9	0,7	0	0,0	522	3,5	**948**	**3,2**
Manitoba	330	3,8	9	3,7	128	2,7	15	1,2	0	0,0	476	3,2	**958**	**3,2**
Ontario (sauf la RCN)	1 277	14,5	34	13,9	447	9,3	156	12,5	0	0,0	1 947	13,2	**3 861**	**12,9**
Région de la capitale nationale (RCN)	3 573	40,7	90	36,7	2 841	59,1	807	64,5	30	100,0	5 725	38,9	**13 066**	**43,8**
Québec (sauf la RCN)	1 282	14,6	49	20,0	351	7,3	133	10,6	0	0,0	1 831	12,5	**3 646**	**12,2**
Nouveau-Brunswick	436	5,0	9	3,7	71	1,5	23	1,8	0	0,0	797	5,4	**1 336**	**4,5**
Nouvelle-Écosse	277	3,2	7	2,9	151	3,1	18	1,4	0	0,0	705	4,8	**1 158**	**3,9**
Île-du-Prince-Édouard	187	2,1	5	2,0	26	0,5	5	0,4	0	0,0	67	0,5	**290**	**1,0**
Terre-Neuve-et-Labrador	119	1,4	4	1,6	58	1,2	5	0,4	0	0,0	285	1,9	**471**	**1,6**
Yukon	1	0,0	0	0,0	8	0,2	3	0,2	0	0,0	34	0,2	**46**	**0,2**
Territoires du Nord-Ouest	21	0,2	2	0,8	7	0,1	0	0,0	0	0,0	57	0,4	**87**	**0,3**
Nunavut	9	0,1	5	2,0	4	0,1	2	0,2	0	0,0	42	0,3	**62**	**0,2**
Extérieur du Canada	42	0,5	0	0,0	0	0,0	1	0,1	0	0,0	28	0,2	**71**	**0,2**
Total (d)	**8 781**	**100,0**	**245**	**100,0**	**4 810**	**100,0**	**1 252**	**100,0**	**30**	**100,0**	**14 706**	**100,0**	**29 824**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de ressourcement de la fonction publique

(a) *Le Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants* et le *Règlement sur les participants aux programmes d'embauche d'étudiants* s'appliquent aux participants du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, du Programme des adjoints de recherche, du Programme postsecondaire d'enseignement coopératif et d'internat ou à tout autre programme d'embauche d'étudiants établi par le Conseil du Trésor, après consultation avec la Commission de la fonction publique, et qui ont été embauchés par les organisations au sein desquelles les processus de nomination sont assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

(b) Les chiffres du Programme des adjoints de recherche comprennent la nomination de postulants à l'issue des campagnes actuelles et antérieures, étant donné que ces nominations n'ont pas toutes été effectuées au cours du même exercice.

(c) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) comprennent la nomination de postulants à l'issue des campagnes actuelles et antérieures, étant donné que ces nominations n'ont pas toutes été effectuées au cours du même exercice. Ces chiffres comprennent également les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accéléré pour les économistes. Ils comprennent en outre les nominations de postulants par l'entremise du RP de la Commission de la fonction publique, mais excluent les nominations de diplômés de niveau postsecondaire effectuées directement par les organisations.

(d) Le total de 29 824 auquel s'ajoutent 17 935 nominations à des postes occasionnels, équivaut à l'ensemble des activités d'embauche externe à la fonction publique (47 759 personnes), tel qu'il est indiqué au tableau 36 de l'annexe 2.

*** Légende** **PFETE :** Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
Coop : Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat
RLP : Programme de recrutement de leaders en politiques
PAR : Programme des adjoints de recherche
RP : Recrutement postsecondaire

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Affaires étrangères et Commerce international Canada	370	12,9	806	28,2	1 051	36,7	634	22,2	**2 861**	**100,0**
Affaires indiennes et du Nord Canada	411	18,1	494	21,7	930	40,9	440	19,3	**2 275**	**100,0**
Agence canadienne de développement international	143	15,9	250	27,8	350	38,9	157	17,4	**900**	**100,0**
Agence canadienne d'évaluation environnementale	17	19,3	27	30,7	37	42,0	7	8,0	**88**	**100,0**
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	36	24,7	35	24,0	43	29,5	32	21,9	**146**	**100,0**
Agence de la consommation en matière financière du Canada	9	56,3	4	25,0	2	12,5	1	6,3	**16**	**100,0**
Agence de la santé publique du Canada	239	19,2	346	27,8	463	37,2	196	15,8	**1 244**	**100,0**
Agence de promotion économique du Canada atlantique	37	20,0	47	25,4	50	27,0	51	27,6	**185**	**100,0**
Agence des services frontaliers du Canada	635	15,3	869	21,0	1 468	35,5	1 167	28,2	**4 139**	**100,0**
Agence fédérale de développement économique pour le sud de l'Ontario	50	30,7	47	28,8	59	36,2	7	4,3	**163**	**100,0**
Agence spatiale canadienne	42	21,2	46	23,2	76	38,4	34	17,2	**198**	**100,0**
Agriculture et Agroalimentaire Canada	594	29,4	661	32,8	495	24,5	267	13,2	**2 017**	**100,0**
Anciens Combattants Canada	214	22,8	223	23,8	338	36,0	163	17,4	**938**	**100,0**
Bibliothèque et Archives Canada	83	22,5	91	24,7	85	23,0	110	29,8	**369**	**100,0**
Bureau de la sécurité des transports du Canada	8	15,7	18	35,3	16	31,4	9	17,6	**51**	**100,0**

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	2	8,0	7	28,0	8	32,0	8	32,0	**25**	**100,0**
Bureau du Conseil privé	73	17,8	138	33,6	150	36,5	50	12,2	**411**	**100,0**
Bureau du directeur des lobbyistes	2	18,2	7	63,6	2	18,2	0	0	**11**	**100,0**
Bureau du directeur général des élections	114	39,9	51	17,8	87	30,4	34	11,9	**286**	**100,0**
Bureau du secrétaire du gouverneur général	11	26,2	7	16,7	13	31,0	11	26,2	**42**	**100,0**
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	60	35,3	49	28,8	52	30,6	9	5,3	**170**	**100,0**
Citoyenneté et Immigration Canada	487	25,4	471	24,5	608	31,7	354	18,4	**1 920**	**100,0**
Comité des griefs des Forces canadiennes	0	0	2	28,6	4	57,1	1	14,3	**7**	**100,0**
Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada	6	37,5	2	12,5	5	31,3	3	18,8	**16**	**100,0**
Commissariat aux langues officielles	9	15,8	20	35,1	19	33,3	9	15,8	**57**	**100,0**
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	16	19,0	24	28,6	29	34,5	15	17,9	**84**	**100,0**
Commission canadienne des droits de la personne	15	19,7	32	42,1	23	30,3	6	7,9	**76**	**100,0**
Commission canadienne des grains	58	40,0	56	38,6	22	15,2	9	6,2	**145**	**100,0**
Commission de la fonction publique du Canada	46	10,4	95	21,4	252	56,8	51	11,5	**444**	**100,0**
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	67	20,6	61	18,8	135	41,5	62	19,1	**325**	**100,0**
Commission des libérations conditionnelles du Canada	21	13,5	33	21,3	74	47,7	27	17,4	**155**	**100,0**

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	8	26,7	6	20,0	13	43,3	3	10,0	**30**	**100,0**
Commission des relations de travail dans la fonction publique	12	44,4	8	29,6	5	18,5	2	7,4	**27**	**100,0**
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	3	37,5	2	25,0	1	12,5	2	25,0	**8**	**100,0**
Commission du droit d'auteur Canada	1	100,0	0	0	0	0	0	0	**1**	**100,0**
Commission mixte internationale	5	62,5	2	25,0	1	12,5	0	0	**8**	**100,0**
Condition féminine Canada	13	27,1	7	14,6	20	41,7	8	16,7	**48**	**100,0**
Conseil canadien des relations industrielles	5	17,9	15	53,6	7	25,0	1	3,6	**28**	**100,0**
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	6	37,5	4	25,0	4	25,0	2	12,5	**16**	**100,0**
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	11	8,2	60	44,8	37	27,6	26	19,4	**134**	**100,0**
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada	6	30,0	6	30,0	6	30,0	2	10,0	**20**	**100,0**
Conseil des produits agricoles du Canada	0	0	2	50,0	0	0	2	50,0	**4**	**100,0**
Cour suprême du Canada (Registraire de la)	34	50,0	15	22,1	11	16,2	8	11,8	**68**	**100,0**
Défense nationale (fonctionnaires)	2 113	28,5	2 368	31,9	2 223	30,0	718	9,7	**7 422**	**100,0**
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	42	23,1	53	29,1	40	22,0	47	25,8	**182**	**100,0**
École de la fonction publique du Canada	85	24,3	92	26,3	139	39,7	34	9,7	**350**	**100,0**

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Enquêteur correctionnel Canada (L')	2	15,4	6	46,2	5	38,5	0	0	**13**	**100,0**
Environnement Canada	434	16,6	761	29,2	994	38,1	420	16,1	**2 609**	**100,0**
Finances Canada (Ministère des)	59	15,4	183	47,8	107	27,9	34	8,9	**383**	**100,0**
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	404	14,3	1 137	40,4	1 006	35,7	269	9,6	**2 816**	**100,0**
Industrie Canada	331	18,7	591	33,4	548	30,9	301	17,0	**1 771**	**100,0**
Infrastructure Canada	48	23,4	92	44,9	56	27,3	9	4,4	**205**	**100,0**
Justice Canada (Ministère de la)	485	25,2	438	22,7	798	41,4	206	10,7	**1 927**	**100,0**
Office des transports du Canada	20	28,6	22	31,4	22	31,4	6	8,6	**70**	**100,0**
Office national de l'énergie	53	31,5	60	35,7	33	19,6	22	13,1	**168**	**100,0**
Patrimoine canadien	72	10,0	183	25,4	293	40,6	173	24,0	**721**	**100,0**
Pêches et Océans Canada	1 207	28,7	1 081	25,7	1 094	26,0	820	19,5	**4 202**	**100,0**
Procréation assistée Canada	1	11,1	3	33,3	5	55,6	0	0	**9**	**100,0**
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	1 275	15,4	1 821	22,0	3 150	38,1	2 015	24,4	**8 261**	**100,0**
Ressources naturelles Canada	347	26,0	421	31,5	355	26,6	212	15,9	**1 335**	**100,0**
Santé Canada	684	20,0	851	24,9	1 261	36,9	624	18,2	**3 420**	**100,0**
Secrétariat de la Commission de vérité et de réconciliation relative aux pensionnats indiens	24	68,6	5	14,3	6	17,1	0	0	**35**	**100,0**
Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne	0	0	0	0	0	0	1	100,0	**1**	**100,0**
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	2	50,0	0	0	2	50,0	0	0	**4**	**100,0**
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	186	15,3	433	35,6	431	35,4	168	13,8	**1 218**	**100,0**
Sécurité publique Canada	75	16,8	138	30,9	184	41,2	50	11,2	**447**	**100,0**

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Service administratif des tribunaux judiciaires	78	37,5	41	19,7	55	26,4	34	16,3	**208**	**100,0**
Service correctionnel du Canada	1 319	22,4	1 221	20,8	2 167	36,9	1 171	19,9	**5 878**	**100,0**
Service des poursuites pénales du Canada	84	27,0	101	32,5	111	35,7	15	4,8	**311**	**100,0**
Statistique Canada	1 014	44,3	565	24,7	443	19,4	267	11,7	**2 289**	**100,0**
Transports Canada	329	21,7	370	24,5	463	30,6	351	23,2	**1 513**	**100,0**
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 226	20,8	1 719	29,2	2 026	34,4	915	15,5	**5 886**	**100,0**
Tribunal des droits de la personne du Canada	2	40,0	1	20,0	2	40,0	0	0	**5**	**100,0**
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	0	0	1	100,0	0	0	0	0	**1**	**100,0**
Tribunal canadien du commerce extérieur	5	17,2	16	55,2	4	13,8	4	13,8	**29**	**100,0**
Tribunal d'appel des transports du Canada	0	0	3	60,0	2	40,0	0	0	**5**	**100,0**
Tribunal de la concurrence (Greffe du)	0	0	0	0	1	50,0	1	50,0	**2**	**100,0**
Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs Canada	0	0	1	100,0	0	0	0	0	**1**	**100,0**
Tribunal des revendications particulières (Greffe du)	3	50,0	2	33,3	1	16,7	0	0	**6**	**100,0**
Total	**15 988**	**21,6**	**19 926**	**27,0**	**25 078**	**34,0**	**12 867**	**17,4**	**73 859**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

Nota : La différence entre le nombre d'organisations énumérées dans ce tableau (79) et le nombre d'organisations ayant signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (83) est attribuable à l'élément suivant : certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, ce qui signifie que la Commission de la fonction publique ne peut indiquer ni l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations.

Tableau 45 : Changements liés à l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'organisation

De mars 2010 à mars 2011

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant			
	Mars 2010	Mars 2011	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Nbre	Nbre		
Affaires étrangères et Commerce international Canada	7 692	7 484	-208	**-2,7**
Affaires indiennes et du Nord Canada	5 442	5 498	56	**1,0**
Agence canadienne de développement international	1 951	1 978	27	**1,4**
Agence canadienne d'évaluation environnementale	132	239	107	**81,1**
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	452	455	3	**0,7**
Agence de la consommation en matière financière du Canada	54	60	6	**11,1**
Agence de la santé publique du Canada	2 798	2 895	97	**3,5**
Agence de promotion économique du Canada atlantique	764	753	-11	**-1,4**
Agence des services frontaliers du Canada	14 396	14 385	-11	**-0,1**
Agence fédérale de développement économique pour le sud de l'Ontario	0	208	208	**–**
Agence spatiale canadienne	709	762	53	**7,5**
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6 935	6 954	19	**0,3**
Anciens Combattants Canada	4 096	4 062	-34	**-0,8**
Bibliothèque et Archives Canada	1 147	1 183	36	**3,1**
Bureau de la sécurité des transports du Canada	213	208	-5	**-2,3**
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	71	68	-3	**-4,2**
Bureau du Conseil privé	875	893	18	**2,1**
Bureau du directeur des lobbyistes	25	26	1	**4,0**
Bureau du directeur général des élections	546	705	159	**29,1**
Bureau du secrétaire du gouverneur général	159	183	24	**15,1**
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	541	561	20	**3,7**

Tableau 45 : Changements liés à l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'organisation *(suite)*

De mars 2010 à mars 2011

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant			
	Mars 2010	Mars 2011	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Nbre	Nbre		
Citoyenneté et Immigration Canada	4 731	4 975	244	**5,2**
Comité des griefs des Forces canadiennes	35	35	0	**0,0**
Comité externe d'examen de la GRC	6	5	-1	**-16,7**
Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada	22	26	4	**18,2**
Commissariat aux langues officielles	173	163	-10	**-5,8**
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	248	252	4	**1,6**
Commission canadienne des droits de la personne	197	196	-1	**-0,5**
Commission canadienne des grains	689	652	-37	**-5,4**
Commission de la fonction publique du Canada	1 044	995	-49	**-4,7**
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	846	915	69	**8,2**
Commission des libérations conditionnelles du Canada	367	368	1	**0,3**
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	60	63	3	**5,0**
Commission des relations de travail dans la fonction publique	81	81	0	**0,0**
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	14	13	-1	**-7,1**
Commission du droit d'auteur Canada	13	11	-2	**-15,4**
Commission mixte internationale	27	29	2	**7,4**
Condition féminine Canada	92	101	9	**9,8**
Conseil canadien des relations industrielles	94	90	-4	**-4,3**
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	37	45	8	**21,6**
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	423	411	-12	**-2,8**

Tableau 45 : Changements liés à l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'organisation *(suite)*

De mars 2010 à mars 2011

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant			
	Mars 2010	Mars 2011	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	N[bre]	N[bre]		
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada	59	66	7	**11,9**
Conseil des produits agricoles du Canada	15	16	1	**6,7**
Cour suprême du Canada (Registraire de la)	218	209	-9	**-4,1**
Défense nationale (fonctionnaires)	27 282	27 385	103	**0,4**
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	509	478	-31	**-6,1**
École de la fonction publique du Canada	1 015	1 008	-7	**-0,7**
Enquêteur correctionnel Canada (L')	28	36	8	**28,6**
Environnement Canada	7 576	7 159	-417	**-5,5**
Finances Canada (Ministère des)	800	802	2	**0,2**
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	6 249	6 147	-102	**-1,6**
Industrie Canada	5 763	5 576	-187	**-3,2**
Infrastructure Canada	331	372	41	**12,4**
Justice Canada (Ministère de la)	4 989	5 155	166	**3,3**
Office des transports du Canada	250	252	2	**0,8**
Office national de l'énergie	350	382	32	**9,1**
Patrimoine canadien	2 334	2 045	-289	**-12,4**
Pêches et Océans Canada	11 156	11 001	-155	**-1,4**
Procréation assistée Canada	13	16	3	**23,1**
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	26 002	24 653	-1 349	**-5,2**
Ressources naturelles Canada	4 949	4 935	-14	**-0,3**
Santé Canada	10 564	10 401	-163	**-1,5**
Secrétariat de la Commission de vérité et de réconciliation relative aux pensionnats indiens	17	41	24	**141,2**
Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne	7	0	-7	**-100,0**
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	24	23	-1	**-4,2**

Tableau 45 : Changements liés à l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'organisation *(suite)*

De mars 2010 à mars 2011

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant			
	Mars 2010	Mars 2011		% de variation depuis l'année dernière
	N^bre	N^bre	Différence	
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	2 093	2 171	78	**3,7**
Sécurité publique Canada	1 115	1 110	-5	**-0,4**
Service administratif des tribunaux judiciaires	629	623	-6	**-1,0**
Service correctionnel du Canada	17 709	18 288	579	**3,3**
Service des poursuites pénales du Canada	854	884	30	**3,5**
Statistique Canada	5 557	6 422	865	**15,6**
Transports Canada	5 523	5 551	28	**0,5**
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	13 736	14 382	646	**4,7**
Tribunal des droits de la personne du Canada	18	20	2	**11,1**
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	7	7	0	**0,0**
Tribunal canadien du commerce extérieur	76	76	0	**0,0**
Tribunal d'appel des transports du Canada	7	8	1	**14,3**
Tribunal de la concurrence (Greffe du)	12	10	-2	**16,7**
Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs Canada	6	4	-2	**-33,3**
Tribunal des revendications particulières (Greffe du)	6	9	3	**50,0**
Total	**216 045**	**216 709**	**664**	**0,3**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur l'effectif

Nota : La différence entre le nombre d'organisations énumérées dans ce tableau (80) et le nombre d'organisations ayant signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (83) est attribuable à l'élément suivant : certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), ce qui signifie que la Commission de la fonction publique ne peut indiquer ni l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations.

Les chiffres sur l'effectif sont tirés des données du fichier titulaire du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, lequel provient du système de paie de TPSGC et peut présenter des chiffres différents de ceux qui sont recueillis par les systèmes des ressources humaines des organisations.

Tableau 46 : Administration des priorités (total de la fonction publique)

Nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), nombre de placements et nombre de retraits de priorités, selon le type de priorité

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Type de priorité	Reports (a)	Nouveaux dossiers	Total (reports + nouveaux dossiers)	Personnes nommées	Démissions ou départs à la retraite	Droits de priorité expirés	Autres retraits de la liste des priorités (b)	Total des retraits de la liste des priorités	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (art. 41)	407	356	763	157	43	48	52	300	463
Mises en disponibilité (art. 41)	12	7	19	0	0	13	2	15	4
Total – priorités légales	**419**	**363**	**782**	**157**	**43**	**61**	**54**	**315**	**467**
Personnel excédentaire (art. 5)	314	226	540	240(c)	55	0	50	345	195
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 7)	71	69	140	25	2	12	28	67	73
Membres des FC ou de la GRC libérés pour raisons médicales (art. 8)	264	249	513	154	0	68	1	223	290
Réinstallation du conjoint (art. 9)	405	447	852	166	19	39	178	402	450
Réintégration à un niveau supérieur (art. 10)	78	137	215	26	1	71	0	98	117
Personnel exempté du gouverneur général (REFP 6)	0	2	2	0	0	0	0	0	2
Époux ou conjoint de fait survivant (REFP 8.1)	0	4	4	1	0	0	0	1	3
Total – Priorités réglementaires	**1 132**	**1 134**	**2 266**	**612**	**77**	**190**	**257**	**1 136**	**1 130**
Total général	**1 551**	**1 497**	**3 048**	**769**	**120**	**251**	**311**	**1 451**	**1 597**

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2010 est différent du nombre de dossiers actifs au 31 mars 2010 qui a été publié dans le rapport annuel de l'année dernière, en raison de l'inscription de nouvelles priorités reçues à la fin de mars 2010 et activés après le début du nouvel exercice. La validation des données dans le Système de gestion de l'information sur les priorités peut également avoir eu une incidence sur les chiffres présentés.

(b) Les changements aux types de priorité sont inclus dans la rubrique « Autres retraits de la liste de priorités ».

(c) Bien que le droit de priorité accordé aux employés excédentaires soit établi dans le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, l'article 40 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* donne aux administrateurs généraux le pouvoir de placer les employés excédentaires de leur organisation avant de prendre en considération d'autres personnes bénéficiant d'un droit de priorité. Parmi les 240 nominations effectuées en 2010-2011, 160 étaient pour des employés excédentaires dans leur organisation d'attache.

Nota : Voir « Administration des priorités » à l'Annexe 2 – Notes des Tableaux statistiques.

Tableau 47 : Nombre et répartition des postulants inscrits au Programme de recrutement postsecondaire (RP) (automne 2010), selon la région géographique de résidence

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique de résidence	Postulants RP[1]	
	N^bre	%
Colombie-Britannique	1 703	8,2
Alberta	706	3,4
Saskatchewan	174	0,8
Manitoba	402	1,9
Ontario	9 636	46,4
Québec	6 953	33,4
Nouveau-Brunswick	273	1,3
Nouvelle-Écosse	433	2,1
Île-du-Prince-Édouard	111	0,5
Terre-Neuve-et-Labrador	163	0,8
Yukon	5	0,0
Territoires du Nord-Ouest	11	0,1
Nunavut	1	0,0
Extérieur du Canada	223	1,1
Total	**20 794**	**100,0**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

[1] Ces données excluent les annonces annulées.

Tableau 47(a) : Nombre et répartition des postulants inscrits au Programme de recrutement postsecondaire (RP) (automne 2010), selon la région géographique de résidence pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN)

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique de résidence	Postulants RP[1]	
	N^bre	%
Ontario (sauf la RCN)	5 603	27,0
Région de la capitale nationale (RCN)	5 331	25,6
Québec (sauf la RCN)	5 655	27,2

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

[1] Ces données excluent les annonces annulées.

Tableau 48 : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique de résidence	Postulants PFETE	Niveau de scolarité		
		Universitaire	Collégial	Secondaire
Colombie-Britannique	3 803	3 016	596	191
Alberta	2 179	1 649	339	191
Saskatchewan	1 072	890	91	91
Manitoba	1 873	1 566	161	146
Ontario	25 286	20 665	3 274	1 347
Québec	12 529	8 686	3 265	578
Nouveau-Brunswick	1 875	1 526	161	188
Nouvelle-Écosse	1 738	1 393	179	166
Île-du-Prince-Édouard	913	669	90	154
Terre-Neuve-et-Labrador	619	506	71	42
Yukon	18	13	2	3
Territoires du Nord-Ouest	80	54	19	7
Nunavut	12	10	2	0
Extérieur du Canada	141	117	17	7
Total	**52 138**	**40 760**	**8 267**	**3 111**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

Tableau 48(a) : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN)

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique de résidence	Postulants PFETE	Niveau de scolarité		
		Universitaire	Collégial	Secondaire
Ontario (sauf la RCN)	12 323	9 850	1 741	732
Région de la capitale nationale (RCN)	17 008	13 364	2 838	806
Québec (sauf la RCN)	8 484	6 137	1 960	387

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

Tableau 49 : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité

Campagne 2009 uniquement[1] – Date de début : 15 octobre 2009 – Date de la fin : 30 septembre 2010

Région géographique de résidence	Postulants PFETE	Niveau de scolarité		
		Universitaire	Collégial	Secondaire
Colombie-Britannique	3 731	2 985	528	218
Alberta	2 279	1 669	441	169
Saskatchewan	1 022	867	77	78
Manitoba	1 876	1 563	171	142
Ontario	24 832	20 129	3 264	1 439
Québec	12 040	8 225	3 177	638
Nouveau-Brunswick	1 852	1 502	151	199
Nouvelle-Écosse	1 761	1 380	208	173
Île-du-Prince-Édouard	912	682	87	143
Terre-Neuve-et-Labrador	599	500	64	35
Yukon	27	20	4	3
Territoires du Nord-Ouest	67	45	13	9
Nunavut	12	9	1	2
Extérieur du Canada	55	46	6	3
Total	**51 065**	**39 622**	**8 192**	**3 251**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

[1] Le programme PFETE de la Commission de la fonction publique est une campagne annuelle visant à recruter et embaucher des étudiants de niveaux secondaire et postsecondaire pendant une année scolaire. La campagne commence au début du mois d'octobre de chaque année et invite les étudiants à présenter leur candidature et à être pris en considération pour des emplois durant les trimestres scolaires d'automne, d'hiver, du printemps et d'été.

Tableau 49(a) : Nombre de postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) selon la région géographique de résidence et le niveau de scolarité pour l'Ontario (sauf la RCN), la région de la capitale nationale (RCN) et le Québec (sauf la RCN)

Campagne 2009 uniquement[1] *– Date de début : 15 octobre 2009 – Date de la fin : 30 septembre 2010*

Région géographique de résidence	Postulants PFETE	Niveau de scolarité		
		Universitaire	Collégial	Secondaire
Ontario (sauf la RCN)	12 801	10 171	1 804	826
Région de la capitale nationale (RCN)	15 306	11 960	2 541	805
Québec (sauf la RCN)	8 765	6 223	2 096	446

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

[1] Le programme PFETE de la Commission de la fonction publique est une campagne annuelle visant à recruter et embaucher des étudiants de niveaux secondaire et postsecondaire pendant une année scolaire. La campagne commence au début du mois d'octobre de chaque année et invite les étudiants à présenter leur candidature et à être pris en considération pour des emplois durant les trimestres scolaires d'automne, d'hiver, du printemps et d'été.

Tableau 50 : Postulants à des processus externes par rapport à la main-d'œuvre canadienne

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique de résidence	Postulants à des processus externes %	Main-d'œuvre canadienne %
Colombie-Britannique	9,7	13,2
Alberta	6,9	11,6
Saskatchewan	2,0	3,0
Manitoba	3,6	3,5
Ontario	45,6	39,0
Québec	23,0	22,9
Nouveau-Brunswick	3,1	2,1
Nouvelle-Écosse	3,1	2,6
Île-du-Prince-Édouard	0,7	0,4
Terre-Neuve-et-Labrador	1,2	1,4
Yukon	0,1	0,1
Territoires du Nord-Ouest	0,2	0,1
Nunavut	0,1	0,1
Total	**100,0**	**100,0**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et Enquête sur la population active de 2011, Statistique Canada

Tableau 51 : Demandes d'emploi et nominations pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique – postes de niveau d'agent

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique du lieu de travail	Annonces (a)	Demandes d'emploi (b)		Nominations externes (c)	
	Nbre	Nbre	Provenant d'autres régions de résidence %	Nbre	Provenant d'autres régions de résidence %
Colombie-Britannique	704	72 027	45,3	375	9,1
Alberta	376	26 152	71,9	219	17,8
Saskatchewan	105	7 798	73,3	113	19,5
Manitoba	89	7 068	66,9	128	15,6
Ontario (sauf la RCN)	262	44 962	34,3	541	13,9
Région de la capitale nationale (RCN)	661	164 567	41,9	3 392	22,3
Québec (sauf la RCN)	264	37 434	34,4	398	6,8
Nouveau-Brunswick	100	11 131	57,2	150	14,0
Nouvelle-Écosse	101	11 579	67,6	181	40,3
Île-du-Prince-Édouard	21	1 989	79,5	17	17,7
Terre-Neuve-et-Labrador	30	3 687	73,6	45	11,1
Yukon	18	872	89,9	19	68,4
Territoires du Nord-Ouest	28	1 594	90,3	31	45,2
Nunavut	29	2 637	89,4	23	52,2
Extérieur du Canada	0	0	0,0	2	100,0
Total	**2 788**	**393 497**	**46,0**	**5 634**	**19,8**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation et Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)

(a) Les annonces affichant plus d'un lieu de travail sont calculées comme des annonces multiples (une pour chaque lieu de travail) et peuvent avoir une incidence sur la distribution géographique. Sont exclues les annonces qui contiennent plus d'un groupe et niveau.

(b) Une demande est comptée plusieurs fois quand elle est reçue pour une annonce contenant des lieux de travail multiples.

(c) Ces données ont été obtenues en comparant l'adresse du domicile des candidats (du SRFP) avec la région géographique du poste des candidats ayant été nommés à la fonction publique en 2010-2011 (des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données du SRFP que pour environ 70 % des nominations. Ne comprend pas les nominations pour une durée de moins de six mois, le groupe de la direction et les organismes distincts.

Tableau 52 : Demandes d'emploi et nominations pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique – postes autres que ceux du niveau d'agent

Du 1er avril 2010 au 31 mars 2011

Région géographique du lieu de travail	Annonces (a)	Demandes d'emploi (b)		Nominations externes (c)	
	Nbre	Nbre	Provenant d'autres régions de résidence %	Nbre	Provenant d'autres régions de résidence %
Colombie-Britannique	109	18 553	32,3	253	4,4
Alberta	245	21 069	68,5	289	20,4
Saskatchewan	49	5 289	65,7	113	7,1
Manitoba	47	6 908	52,0	105	0,0
Ontario (sauf la RCN)	80	26 490	25,7	453	6,8
Région de la capitale nationale (RCN)	166	97 653	31,0	920	13,6
Québec (sauf la RCN)	131	26 668	16,9	448	2,7
Nouveau-Brunswick	21	4 090	41,1	147	6,1
Nouvelle-Écosse	92	9 990	49,7	102	10,8
Île-du-Prince-Édouard	12	2 417	52,5	9	0,0
Terre-Neuve-et-Labrador	11	1 687	54,3	18	22,2
Yukon	5	292	83,6	7	14,3
Territoires du Nord-Ouest	37	1 695	91,2	11	27,3
Nunavut	3	139	86,3	7	28,6
Extérieur du Canada	0	0	0,0	0	0,0
Total	**1 008**	**222 940**	**36,0**	**2 882**	**9,6**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation et Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)

(a) Les annonces affichant plus d'un lieu de travail sont calculées comme des annonces multiples (une pour chaque lieu de travail) et peuvent avoir une incidence sur la distribution géographique. Sont exclues les annonces qui contiennent plus d'un groupe et niveau.

(b) Une demande est comptée plusieurs fois quand elle est reçue pour une annonce contenant des lieux de travail multiples.

(c) Ces données ont été obtenues en comparant l'adresse du domicile des candidats (du SRFP) avec la région géographique du poste des candidats ayant été nommés à la fonction publique en 2010-2011 (des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données du SRFP que pour environ 70 % des nominations. Ne comprend pas les nominations pour une durée de moins de six mois, le groupe de la direction et les organismes distincts.

Annexe 3

Modalités et conditions additionnelles imposées aux organisations par suite des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique du Canada (en vigueur depuis le 31 mars 2011)*

Santé Canada
L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans son Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 21 août 2009).
L'organisation doit présenter un plan d'action qui précise comment elle entend répondre aux recommandations découlant de la vérification de la CFP (en vigueur depuis le 21 août 2009).
Nota : Les deux conditions ci-dessus ont été levées en juillet 2011.
Infrastructure Canada
L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans son Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 22 juin 2009).
L'organisation doit présenter tous les documents et comptes rendus des réunions de son Comité des ressources humaines (maintenant appelé Comité de la gestion des personnes) portant sur les questions de dotation (en vigueur depuis le 22 juin 2009).
Commission des libérations conditionnelles du Canada
Le président et la directrice générale exécutive de la Commission des libérations conditionnelles du Canada sont les seules personnes autorisées à procéder à des nominations de durée déterminée ou pour une période indéterminée au sein de l'organisation. Sont exclues les nominations intérimaires, les nominations d'étudiants et les nominations d'employés occasionnels (en vigueur depuis le 12 juillet 2010).
La CFP a assigné un conseiller spécial afin de travailler avec l'organisation et d'aider le président de la Commission des libérations conditionnelles du Canada à exercer ses pouvoirs de nomination délégués en conformité avec la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le Cadre de nomination de la CFP et l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, et à renforcer la capacité de l'organisation en matière de nomination (en vigueur depuis le 22 juillet 2010).
L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 12 juillet 2010).
Gendarmerie royale du Canada
La CFP a assigné un conseiller spécial afin de travailler avec l'organisation pour appuyer et conseiller le commissaire sur la mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de vérification de la CFP (en vigueur depuis le 1er avril 2008).
Un membre du personnel des ressources humaines (RH) investi des pouvoirs subdélégués peut autoriser une nomination, au cas par cas, seulement s'il est de niveau équivalent ou supérieur à celui du gestionnaire d'embauche (en vigueur depuis le 1er juillet 2009).
Un membre du personnel des RH investi des pouvoirs subdélégués peut autoriser, au cas par cas, une nomination intérimaire pour une durée inférieure à quatre mois (à l'exception du groupe EX), pour les postes non vacants seulement (en vigueur depuis le 2 février 2009).
L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans le Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations découlant du rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 1er avril 2008).
Nota : Les deux conditions concernant la subdélégation des pouvoirs de nomination ont été levées en juin 2011.

* Conditions des nominations dans des processus annoncés ou non annoncés, internes ou externes.

Annexe 4

Sommaire des projets de vérification et d'études en cours ou prévus pour publication en 2012 et 2013

Le pouvoir de la Commission de la fonction publique (CFP) d'effectuer des vérifications est défini dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Il vise 82 organisations qui ont signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination avec la CFP et qui sont assujetties à la LEFP. Par suite de l'examen de surveillance, la CFP a établi un cycle de vérification de sept ans, allant de 2009 à 2015, durant lequel elle vérifiera toutes les organisations.

La CFP sélectionne les organisations à inscrire à son plan de vérification et d'études en fonction de différents facteurs, notamment les évaluations des risques et les résultats de la surveillance, tout en s'assurant de mener une vérification de toutes les organisations, conformément au cycle de sept ans établi. Afin de donner une description juste de la dotation au sein de la fonction publique fédérale, la CFP sélectionne diverses organisations en fonction de leur taille et des risques qu'elles présentent.

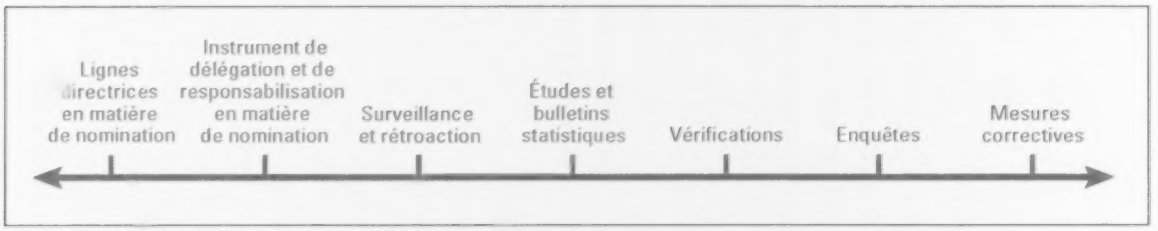
Projets en cours ou prévus pour 2012	
Vérification de suivi d'entité	**Taille de l'organisation**
Agence des services frontaliers du Canada	Grande
Infrastructure Canada	Petite
Santé Canada	Grande
Vérification d'entité	**Taille de l'organisation**
Agence canadienne de développement international	Moyenne
Bureau de la sécurité des transports du Canada	Petite
Commissariat à l'information du Canada	Petite
Commission du droit d'auteur Canada	Très petite
Commission mixte internationale	Très petite
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	Très petite
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	Petite
Industrie Canada	Grande
Ministère de la Justice Canada	Grande
Passeport Canada	Grande
Service des poursuites pénales du Canada	Moyenne
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Grande
Étude	
Étude statistique sur les personnes handicapées	
Étude sur les outils d'évaluation	
Recrutement externe	

Projets en cours ou prévus pour 2013	
Vérification de suivi d'entité	**Taille de l'organisation**
Commission des libérations conditionnelles du Canada	Petite
Gendarmerie royale du Canada	Grande
Vérification d'entité	**Taille de l'organisation**
Agence canadienne d'évaluation environnementale	Petite
Agence de la santé publique du Canada	Grande
Bureau du secrétaire du gouverneur général	Petite
Commissariat à la magistrature fédérale Canada	Très petite
Commission de la fonction publique du Canada	Moyenne
Conseil canadien des relations industrielles	Très petite
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	Très petite
Défense nationale	Grande
École de la fonction publique du Canada	Moyenne
Greffe du Tribunal de la concurrence	Très petite
Ministère des Finances Canada	Moyenne
Office des transports du Canada	Petite
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	Très petite
Statistique Canada	Grande
Tribunal des anciens combattants (révision et appel) Canada	Très petite
Vérification pangouvernementale	
Suivi de la vérification pangouvernementale des nominations des cadres de direction	
Étude	
Application des critères de mérite	
Efficacité de la zone nationale de sélection	
Utilisation des processus non annoncés	

Nota : Les organisations de grande taille comptent plus de 2 000 employés, celles de taille moyenne de 500 à 1 999 employés, celles de petite taille de 100 à 499 employés et celles de très petite taille moins de 100 employés.

Annexe 5A

Continuum de surveillance de la Commission de la fonction publique



Lignes directrices en matière de nomination

Le premier élément du continuum correspond à la série de lignes directrices de la Commission de la fonction publique (CFP), laquelle, parallèlement à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et à son Règlement d'application, fournit des directives et des orientations aux organisations sur les exigences minimales auxquelles doivent satisfaire leurs systèmes de dotation.

Les lignes directrices en matière de nomination sont élaborées conformément aux dispositions de la LEFP qui accorde à la CFP le pouvoir d'établir des lignes directrices sur la façon d'effectuer et de révoquer des nominations ainsi que de prendre des mesures correctives, le cas échéant. Il s'agit d'un certain nombre de lignes directrices portant sur des sujets précis qui correspondent aux principaux points de décision des processus de nomination et qui doivent être lues à la lumière du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. Il existe également un certain nombre de décrets d'exemption (en cours d'élaboration) qui ont pour objet de soustraire certaines nominations de l'application de l'ensemble ou d'une partie des dispositions de la LEFP et, par conséquent, de l'application de certaines ou de la totalité de ces lignes directrices.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination

L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), que l'administrateur général doit signer avant d'obtenir et d'exercer des pouvoirs délégués, énonce tous les pouvoirs et les obligations des administrateurs généraux et des dirigeants des organismes qui acceptent la responsabilité d'exercer ces pouvoirs. L'IDRN est le fondement du contrat conclu entre la CFP et les ministères et organismes. Tous les administrateurs généraux dont les organisations sont assujetties à la LEFP ont convenu d'un IDRN avec la CFP.

Surveillance et rétroaction

La CFP surveille les tendances et les activités afin de déceler les questions et les pratiques à l'échelle du gouvernement qui pourraient poser un risque pour l'intégrité du système de dotation.

Si elle confère plus de souplesse au processus de nomination, la LEFP exige également que les personnes à qui sont délégués et subdélégués les pouvoirs de prendre des décisions en matière de nomination (p. ex. les administrateurs généraux et les gestionnaires) rendent compte à la CFP de l'utilisation appropriée des pouvoirs qui leur sont délégués. Le rendement des organisations de la fonction

publique à qui on a délégué des pouvoirs de nomination doit donc faire l'objet d'une surveillance constante. La CFP évalue le rendement en dotation dans une perspective de gestion du risque et fait rapport au Parlement sur l'état du système de dotation de la fonction publique.

Afin de rendre les administrateurs généraux responsables de l'exercice des pouvoirs de dotation délégués, la Commission :

- fournira un cadre de responsabilisation en gestion de la dotation;
- surveillera les tendances en matière de nomination et procédera à la collecte d'information et à l'évaluation du risque;
- exigera des administrateurs généraux des rapports sur leur gestion des pouvoirs de dotation délégués;
- donnera de la rétroaction aux organisations délégataires afin qu'elles puissent prendre des mesures pour améliorer leur système de dotation et, également, protéger le mérite dans le système en général.

Études et bulletins statistiques

Les études visent à accroître la compréhension du système de dotation, à mettre l'accent sur des enjeux potentiels en dotation, et à relever les leçons retenues et les bonnes pratiques. Portant sur des questions qui exigent des éclaircissements ou qui intéressent les parlementaires ou la population, ces études sont essentiellement exploratoires et font appel à des méthodes diverses. Bien qu'elles soient généralement plus descriptives que les vérifications, les études peuvent servir à guider d'autres responsables de la surveillance sur la façon d'évaluer ces questions à l'avenir et d'améliorer les lignes directrices régissant le processus de nomination.

Les bulletins statistiques sont un nouvel outil visant à fournir des renseignements factuels sur des enjeux liés à l'embauche et à la dotation dans la fonction publique fédérale.

Vérifications

Les vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités. Il existe différents types de vérifications :

- Les **vérifications pangouvernementales** portent sur des questions intersectorielles et sur les activités de dotation de plusieurs ministères et organismes. Lorsque les circonstances le justifient, la CFP peut tirer ses conclusions à partir d'un échantillon d'organisations. Ces vérifications permettent d'évaluer de façon indépendante le rendement et la gestion des activités de dotation au sein des organisations assujetties à la LEFP. Elles permettent de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement et, en définitive, à la population canadienne quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique fédérale.
- Les **vérifications d'entités** portent sur les activités de dotation et les enjeux de ministères et organismes donnés. En règle générale, ces vérifications visent à déterminer si une organisation a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes

appropriés afin de gérer ses activités de dotation. Elles visent également à vérifier la conformité des activités de dotation avec la LEFP, les autres autorisations en vigueur, les lignes directrices ainsi que l'instrument de délégation établi avec la CFP. Dans ses rapports de vérification, la CFP peut présenter des recommandations aux administrateurs généraux et dirigeants d'organismes, et procéder à des vérifications de suivi pour s'assurer que l'organisation visée a pris les mesures correctives prévues pour régler les problèmes décelés.

- Les **vérifications de suivi** sont effectuées à la suite des vérifications de la CFP. Elle y présente des recommandations aux ministères et organismes pour améliorer leurs systèmes et pratiques de dotation. Elle peut aussi supprimer ou imposer des conditions de délégation des pouvoirs de dotation. Elle surveille en outre l'application de ses recommandations et mène des vérifications de suivi. Dans les cas où la CFP impose des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation, elle procède à des vérifications de suivi lorsque les résultats des activités de surveillance indiquent qu'il y a eu des améliorations notables pouvant lui permettre de supprimer ces conditions.

Enquêtes

La LEFP confère à la CFP le pouvoir d'enquêter sur les activités de dotation et les activités politiques dans les situations suivantes :

- nominations externes;
- nominations internes, si les pouvoirs n'ont pas été délégués;
- nominations internes, lorsque les pouvoirs ont été délégués à la demande de l'administrateur général;
- influence politique présumée dans un processus de nomination;
- fraude présumée dans un processus de nomination;
- allégations d'activités politiques irrégulières.

Lorsque la CFP reçoit des allégations d'activités politiques irrégulières menées par des fonctionnaires, elle détermine si une enquête doit être ouverte et, le cas échéant, elle en réalise une.

En vertu de la LEFP, les administrateurs généraux ont la responsabilité de mener leurs propres enquêtes sur les processus de nomination internes qu'ils mettent en œuvre conformément à leurs pouvoirs délégués, et ce, avant de révoquer une nomination ou de prendre des mesures correctives. Les administrateurs généraux peuvent mener leurs propres enquêtes ou demander à la CFP de le faire en leur nom. Les décisions sur les mesures correctives à prendre incombent à l'administrateur général.

En plus de son rôle d'enquête, la CFP a également le pouvoir d'examiner les processus de nomination internes au moyen d'une vérification, ce qu'elle fait lorsqu'elle reçoit des renseignements sur une erreur, une omission ou une conduite irrégulière possible au cours d'un processus de nomination interne. Dans ce cas, la CFP examine les renseignements et détermine si une enquête a déjà été, ou devrait être, menée. Dans l'affirmative, une recommandation est faite à l'administrateur général

à cet effet et la CFP peut proposer de mener l'enquête au nom de l'administrateur général. Si ce dernier ne prend aucune mesure, la CFP peut mener une vérification de sa propre initiative au sujet du processus.

Mesures correctives

À l'occasion, les activités de surveillance de la CFP mettent en évidence des problèmes qui peuvent avoir des répercussions sur la situation d'une personne, voire représenter un risque pour l'intégrité du système de dotation. S'il est possible de régler un problème au moyen d'une solution ou d'une directive s'appliquant à l'ensemble du système, la CFP peut mettre en place les lignes directrices ou les règlements appropriés. Dans d'autres situations, lorsque des activités de surveillance, des vérifications ou des enquêtes indiquent l'existence de pratiques qui ne sont pas conformes au cadre législatif et politique du système de dotation, la Commission a le pouvoir de prendre des mesures pour remédier à la situation.

Dès lors que l'enquête est réalisée, la Commission peut prendre diverses mesures correctives, notamment :

- Lorsqu'il y a des irrégularités dans un processus de dotation, la CFP peut exiger que le processus soit repris ou réévalué, en tout ou en partie – par exemple, elle peut exiger une nouvelle évaluation d'un examen écrit;
- Dans certains cas, la LEFP autorise la CFP à révoquer une nomination. À titre d'exemple, une telle situation peut survenir si l'enquête révèle qu'une erreur a été commise ou qu'il y a eu omission ou conduite irrégulière pendant un processus de nomination externe, si une fraude est survenue pendant un processus de nomination ou si un processus a été soumis à une influence politique.

Étant donné que le système de dotation est fondé sur la délégation de pouvoirs de la CFP aux administrateurs généraux, la CFP peut aussi, par suite de ses activités de surveillance, imposer des limites ou des conditions relatives à l'exercice des pouvoirs de nomination dans un ministère ou un organisme. Dans des cas plus graves, la CFP peut retirer entièrement les pouvoirs délégués.

Ces outils, gérés de façon entièrement intégrée, contribuent à l'évaluation de l'intégrité du système de dotation. Les résultats à cet égard sont présentés annuellement au Parlement. La CFP peut également déposer des rapports spéciaux au Parlement sur un sujet relevant de sa compétence et de ses fonctions. En plus de présenter ses rapports réguliers et ses rapports spéciaux au Parlement, y compris ceux qui portent sur les constatations découlant des vérifications, la CFP comparaît devant divers comités parlementaires. La CFP accorde une très haute importance à ses relations avec le Parlement, compte tenu de ses responsabilités lorsqu'il s'agit d'assurer l'intégrité globale du système de nomination et l'impartialité politique de la fonction publique.

Annexe 5B

Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Résumé des progrès réalisés par rapport aux recommandations

Communication avec les intervenants

Recommandations du comité	Progrès réalisés à ce jour
1. Pour rationaliser ses rapports au Parlement, la CFP devrait envisager de remettre au Parlement un rapport global qui résume les résultats des activités de vérification des ministères tout en continuant de fournir aux ministères les résultats de leurs vérifications individuelles. Pour garantir la transparence des rapports, les rapports de vérification des ministères doivent continuer à être facilement accessibles au public en les affichant sur le site Web de la CFP.	**Recommandation mise en œuvre.** En 2010-2011, la CFP a déposé au Parlement ses rapports de vérification dans un seul rapport global.
2. Pour améliorer la collaboration entre la CFP et les ministères et organismes centraux, ce qui est essentiel à une surveillance efficace, la CFP doit créer une tribune régulière pour faciliter le dialogue sur la dotation et la surveillance avec les administrateurs généraux des ministères et des organismes centraux.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** L'équipe chargée de l'examen des lignes directrices en matière de nomination de la CFP a régulièrement consulté le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Le rapport du Comité d'examen indépendant a été remis au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, lequel relève du greffier. La CFP a élaboré une stratégie de communication et de liaison externe qui prévoit la communication de son plan de vérification annuel aux organismes centraux. Le plan de vérification est également affiché en ligne.
3. Pour améliorer la communication entre la CFP et les agents négociateurs de la fonction publique, la CFP doit tenir régulièrement des réunions avec les dirigeants des agents négociateurs.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** Depuis le printemps 2010, les membres du Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique, soit des représentants des agents négociateurs, des organisations et de la CFP, se sont rencontrés régulièrement pour discuter de questions d'intérêt commun touchant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), notamment l'évaluation de la *Loi* par la CFP.

4. Pour tenir compte des changements au niveau de la direction et du renouvellement de la fonction publique, la CFP doit continuer à communiquer son cadre de surveillance et assurer une formation et une orientation continues à l'intention des administrateurs généraux, gestionnaires hiérarchiques et spécialistes en ressources humaines (RH). Les agents négociateurs devraient être invités à participer aux séances d'orientation et de formation, le cas échéant.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** Une séance d'information sur le ressourcement des cadres a été créée et présentée au début de l'exercice 2010-2011. Cette séance portait notamment sur les attentes de la CFP à l'égard du ressourcement des cadres. La CFP a conçu une séance d'information sur ses activités de surveillance. Cette séance sera présentée aux principaux intervenants en 2011-2012.

Collaboration avec le Bureau du contrôleur général et le Bureau du vérificateur général

Recommandations du comité	Progrès réalisés à ce jour
5. Pour réduire au minimum le chevauchement et le double emploi des activités de surveillance au sein des ministères relativement aux vérifications internes et aux vérifications de dotation de la CFP, cette dernière et le Bureau du contrôleur général (BCG) doivent élaborer un protocole d'entente visant à déterminer la meilleure façon de rationaliser leurs activités dans les domaines suivants : • vérifications de dotation prévues tout en respectant leurs responsabilités individuelles; • renforcement des capacités des comités de vérification – formation et éducation relativement aux exigences de la LEFP et des responsabilités en matière de surveillance de la CFP; • renforcement des capacités de la collectivité de la vérification interne – élaboration d'une méthodologie pour la réalisation de vérifications de dotation et formation et éducation sur la mise en application de la méthodologie.	**Recommandation mise en œuvre et intégrée aux opérations en cours.** La CFP a mis au point une stratégie visant à faire connaître ses méthodes de vérification à la collectivité des vérificateurs internes et aux membres des comités de vérification. La méthodologie de vérification de la CFP a été affichée sur GCPEDIA en septembre 2010. La CFP a organisé différentes rencontres et présentations afin de renseigner le BCG sur ses activités de vérification et lui a partagé son plan de vérification. La CFP rencontrera des représentants des organisations et de leurs comités de vérification, au besoin, afin de préciser ses attentes.
6. Pour réduire au minimum le chevauchement et le double emploi des activités de surveillance au sein des ministères relativement aux vérifications de dotation de la CFP et aux vérifications des RH du Bureau du vérificateur général (BVG), la CFP devrait collaborer avec le BVG pour favoriser des rapports de travail empreints de collaboration et un mécanisme officiel pour échanger des plans.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** Afin de lui communiquer son plan de vérification, la CFP rencontre annuellement le BVG.

Examen des lignes directrices et du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

Recommandations du comité	Progrès réalisés à ce jour
7. Pour clarifier ses attentes auprès des ministères, la CFP doit : • terminer son examen stratégique prévu des lignes directrices sur les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes; • continuer à apporter des raffinements à son Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD); • assurer une consultation et une communication appropriées avec les intervenants, pendant qu'elle apporte des changements à ses lignes directrices et au CRGD.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** Les guides ont été simplifiés pour qu'il n'y ait qu'un seul guide par ligne directrice. Cinq nouveaux outils de soutien des lignes directrices ont été publiés en août 2009. Toutes les lignes directrices en matière de nomination ont fait l'objet d'un examen. Le nombre d'indicateurs du CRGD a été ramené de 37 à 29. Leur nombre pourrait être réduit davantage à l'issue des consultations. La CFP a adopté une nouvelle approche pour les organisations de très petite taille (c.-à-d. comptant moins de 100 employés) afin de réduire le fardeau de la production de rapports. La CFP a mis à jour sa trousse de renseignements et mis en ligne un site Web visant à sensibiliser les intervenants au sujet de son évaluation de la LEFP.
8. Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères quant à l'utilisation des processus de nomination non annoncés, la CFP doit préciser et communiquer ses attentes sur le plan des lignes directrices concernant le choix du processus de nomination, le tout assorti d'une consultation appropriée des intervenants.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** La CFP continue de clarifier sa position sur le recours aux processus non annoncés. En 2009, la CFP a apporté des modifications au Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) afin que les organisations puissent choisir, à partir d'une liste, les raisons pour lesquelles elles ont eu recours à des processus non annoncés.

Activités de surveillance et processus relatif au Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation

Recommandations du comité	Progrès réalisés à ce jour
9. Pour améliorer l'efficacité continue de son processus de surveillance, la CFP doit : • assurer une consultation et une communication appropriées à l'égard des intervenants relativement au processus d'évaluation du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD); • apporter des raffinements au processus d'évaluation du RMORCD.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** La CFP a tiré profit des leçons retenues du processus du RMORCD de 2008-2009 et mené des consultations auprès des intervenants. La CFP a simplifié le CRGD et les modèles de RMORCD pour l'exercice 2009-2010.
10. Pour améliorer l'efficacité globale de ses activités de surveillance des données, la CFP doit : • mettre en œuvre une stratégie officielle en matière de données et mettre à niveau son infrastructure de technologie de l'information (TI); • continuer à collaborer avec les ministères et organismes centraux de façon à contribuer à une approche rationalisée et pangouvernementale de la cueillette des données, et des systèmes de soutien en TI.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** La CFP a établi une vision et une série de priorités communes afin de créer un environnement de gestion des données et des renseignements d'affaires. La CFP a fourni des commentaires à l'égard de la carte de pointage pour la gestion des personnes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
11. Pour contribuer à l'efficacité globale de ses activités de surveillance en matière de choix du processus de nomination, la CFP doit examiner sa démarche par rapport à la cueillette de données sur les processus non annoncés afin de déterminer si des améliorations peuvent être apportées pour que les données soient plus exactes et plus complètes.	**Recommandation mise en œuvre.** Le SGIP a été modifié en novembre 2009 et il sera mis à jour durant l'exercice 2010-2011 après d'autres consultations.
12. Pour assurer la durabilité de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer à mettre en œuvre des plans pour : • accroître le niveau de ressources consacrées à ses activités de surveillance; • investir dans la planification de la relève et le renforcement des capacités dans ce domaine.	**Recommandation mise en œuvre.** La CFP a regroupé en une seule entité ses activités d'analyse de données et de sondage. La CFP a restructuré ses activités de surveillance afin d'en assurer la viabilité à long terme.

Vérification

Recommandations du comité	Progrès réalisés à ce jour
13. Pour assurer un processus de vérification efficient et la durabilité à long terme de ses activités de vérification, la CFP doit continuer à mettre en œuvre ses plans pour : • investir dans la promotion du travail d'équipe et le leadership de ses vérificateurs; • établir et mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage afin d'assurer le respect de la méthodologie et l'efficience des vérifications (p. ex. formation et « coaching »).	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** La CFP a mis en place une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement destinée aux vérificateurs, et elle continue d'offrir des cours et des ateliers. Un plan de RH a été établi pour la direction générale.
14. Pour assurer l'efficience de son processus de vérification, la CFP doit : • adapter sa méthodologie de vérification afin qu'elle reflète bien le contexte précis des vérifications de dotation, au moyen de liens évidents au CRGD et au cadre de nomination de la CFP, et afin de mieux concentrer les efforts de vérification sur les questions d'importance qui présentent des risques; • fournir la technologie et les outils de soutien appropriés aux fins de vérification (p. ex. outils d'échantillonnage et documents de travail électroniques).	**Recommandation mise en œuvre et intégrée aux opérations en cours.** En décembre 2009, la CFP a mis en œuvre ses méthodes de vérification entièrement revues et simplifiées. La CFP conçoit continuellement de nouveaux outils et modèles, et elle s'est procuré un logiciel d'échantillonnage afin de mettre en œuvre les nouvelles méthodes.
15. Pour maintenir le caractère raisonnable de son niveau d'effort prévu en matière de vérifications, la CFP doit : • continuer de mettre à jour et de réviser son modèle de planification des ressources, tout en tenant compte de l'expérience récente et des pratiques exemplaires de la profession; • mettre en œuvre son budget cible en heures récemment révisé; • mettre en œuvre des techniques de gestion de projet plus rigoureuses afin d'assurer un dépistage rapide d'éventuels dépassements de coûts et la prise de mesures correctives en temps opportun.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** Des cours et des ateliers sont offerts pour permettre le renforcement des compétences en gestion de projets. Un modèle de planification des ressources a été mis au point pour appuyer le travail des équipes de vérification.

16. Pour maintenir le caractère raisonnable de son niveau d'effort prévu en matière de vérifications, la CFP doit : • obtenir les commentaires formels des ministères au moyen d'un processus structuré d'enquêtes d'opinion; • entreprendre tous les ans ou tous les deux ans, un examen externe périodique de l'assurance de la qualité.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** La CFP a élaboré un questionnaire de rétroaction qu'elle a fait parvenir à 12 entités vérifiées en 2010. Il a été établi que plusieurs points pourraient être améliorés. Des cours et des ateliers seront offerts pour remédier à la situation. Dans le cadre du programme de gestion et d'amélioration de la qualité, cinq vérifications ont fait l'objet d'une révision interne. Les équipes de vérification seront informées des résultats en vue d'un examen externe de la qualité, prévu à la fin de 2011 ou au début de 2012.

Surveillance du rendement et présentation de rapports

Recommandations du comité	Progrès réalisés à ce jour
17. Pour garantir que le niveau d'effort que la CFP consacre à la surveillance demeure approprié, ses examens annuels des plans stratégiques et du rendement doivent continuer à inclure un examen rigoureux des résultats obtenus par ses activités de surveillance et de vérification.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** Dans le cadre de son processus de planification stratégique et d'examen du rendement, la CFP continuera d'examiner les résultats de ses activités de surveillance et de vérification afin de maintenir un sain équilibre entre les deux. La CFP élabore un cadre officiel de mesure du rendement pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations du rapport d'examen des activités de surveillance. S'il y a lieu, la CFP apportera des modifications au Rapport ministériel sur le rendement et au Rapport sur les plans et les priorités (RPP); ces changements seront effectués à temps pour la production du RPP de 2011-2012.
18. Pour garantir la responsabilisation et la transparence de ses résultats au plan de la performance de la surveillance, la CFP doit continuer à faire rapport au Parlement sur le nombre prévu et réel de vérifications terminées au cours d'une année ainsi que sur ses progrès relativement au renforcement des capacités.	**Recommandation intégrée aux opérations en cours.** La CFP continuera de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications effectuées, ainsi que des progrès du renforcement de la capacité.

Annexe 6

Règlement sur l'emploi dans la fonction publique et décrets d'exemption

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) comprend plusieurs dispositions qui permettent l'établissement de décrets et de règlements :

- l'article 22 autorise directement la Commission à passer des règlements en vue de faire appliquer les dispositions de la LEFP portant sur les questions qui relèvent de sa compétence;
- l'article 20 autorise la Commission à exempter des postes ou des personnes de l'application de la LEFP ou de certaines de ses dispositions, avec l'agrément du gouverneur en conseil; ces exemptions constituent des décrets d'exemption;
- l'article 21 prévoit que, sur recommandation de la Commission, le gouverneur en conseil peut, par règlement, prévoir le sort des postes exclus et de leurs titulaires;
- le paragraphe 35(4) établit que le gouverneur en conseil peut, sur recommandation de la Commission, désigner tout secteur de l'administration publique fédérale aux fins d'admissibilité à des processus de nomination internes;
- le paragraphe 113(2) prévoit que, sur recommandation de la Commission, le gouverneur en conseil peut, par règlement, préciser les activités politiques des fonctionnaires qui sont réputées porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

En 2010-2011, la CFP a poursuivi ses travaux relatifs à ces instruments législatifs à plusieurs égards.

- **Règlements établis par la Commission en vertu de l'article 22 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* :**
  - ***Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*** **(REFP)** – Le REFP a subi plusieurs modifications en 2010-2011. Ainsi, une nouvelle catégorie de bénéficiaires de priorité a été créée pour les époux ou conjoints de fait des fonctionnaires, des membres des Forces canadiennes (FC) et des membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) dont le décès est attribuable à leurs fonctions. Le droit de priorité accordé aux 11 personnes exclues en vertu du *Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général*, après la cessation de leur emploi, a été retiré. En outre, plusieurs changements ont été apportés aux dispositions relatives aux priorités, et plusieurs clarifications mineures ont été effectuées, sur la recommandation du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation. Par exemple, la formulation des dispositions portant sur le droit de priorité des fonctionnaires qui deviennent handicapés et des membres des FC et de la GRC qui sont libérés ou renvoyés pour des raisons médicales a été clarifiée. Le REFP modifié est entré en vigueur le 27 avril 2010, mais le changement à la disposition relative au droit de priorité des employés exclus du Secrétariat du

gouverneur général est entré en vigueur en même temps que le *Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général*, soit le 23 septembre 2010. La CFP a également entrepris un examen complet du REFP, qui devrait être terminé en 2013.

- ***Règlement sur la nomination de femmes au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (programme d'équité en matière d'emploi)*** – Ce règlement visait à faciliter la mise en œuvre d'un programme d'équité en matière d'emploi qui préconise l'avancement des femmes de la catégorie du soutien administratif à des postes d'agent de niveau d'entrée. Selon le *Règlement*, les nominations effectuées en vertu du programme sont soustraites à l'application des droits de priorité. Toutefois, bien que le programme n'existe plus, le REFP actuel aborde ces questions dans le but d'atteindre ces objectifs. Ce règlement étant devenu superflu, un processus d'abrogation a été entrepris. Le *Règlement* devrait être entièrement abrogé durant l'exercice 2011-2012.

- ***Règlement concernant les activités politiques*** – Ce règlement décrit les procédures à suivre lorsqu'un fonctionnaire souhaite se porter candidat à une élection, et lors d'enquêtes sur des allégations relatives à des activités politiques irrégulières. À la fin de 2010-2011 ont commencé les travaux de modification du *Règlement*, lesquels visaient à tenir compte des améliorations apportées au processus que doivent suivre les fonctionnaires qui souhaitent se porter candidats, et des commentaires du Comité mixte permanent d'examen de la réglementation. Ces travaux se poursuivront en 2011-2012.

■ **Décrets d'exemption pris en vertu de l'article 20 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et règlements établis en vertu de l'article 21 de la *Loi* :**

- ***Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général et Règlement modifiant le Règlement sur l'emploi au Secrétariat du gouverneur général (2010)*** – Comme il a été mentionné plus haut, la disposition du REFP relative au droit de priorité des employés exclus du Secrétariat du gouverneur général a été abrogée lorsque le *Décret* et le *Règlement* sont entrés en vigueur, soit le 23 septembre 2010. Ce droit de priorité a été remplacé par une disposition relative à la mobilité, qui permet aux personnes cessant d'occuper l'un des 11 postes visés, de participer à des processus de nomination internes annoncés et ouverts aux personnes employées dans la fonction publique pour une période d'un an après leur cessation d'emploi.

- ***Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants* et son *Règlement*** – Ce décret et son règlement d'application sont entrés en vigueur le 17 juin 2010, remplaçant ainsi l'ancien *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et son règlement d'application. Les nouveaux *Décret* et *Règlement* modifient le cadre de responsabilisation régissant la nomination des étudiants. Ainsi, la Commission conserve l'autorité de nommer des étudiants, autorité qui peut être déléguée aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent la subdéléguer. Les étudiants doivent maintenant prêter serment ou faire l'affirmation solennelle avant la date effective de leur nomination.

Ils sont également soumis aux exigences relatives aux activités politiques énoncées dans la partie 7 de la LEFP, lesquelles établissent qu'ils peuvent se livrer à de telles activités dans la mesure où elles ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Le *Règlement* établit les conditions applicables au moment de la nomination des étudiants et durant leur période d'emploi.

- ***Décret d'exemption concernant l'emploi de durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement* et son *Règlement*** – Ce décret prévoit l'exclusion de certaines dispositions de la LEFP afin que le travail lié aux recensements menés par Statistique Canada, tous les cinq ans, puisse être terminé dans les délais prescrits par la loi. Le *Règlement* établit les conditions applicables au moment de la nomination des employés exclus et durant leur période d'emploi. Le *Décret* et le *Règlement* sont entrés en vigueur le 17 juin 2010.
- ***Décret d'exemption sur l'emploi de durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement et de l'enquête nationale, Règlement sur l'emploi de durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement et de l'enquête nationale*** – Peu après l'entrée en vigueur du *Décret d'exemption concernant l'emploi de durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement*, le gouvernement a abandonné l'utilisation obligatoire du questionnaire complet du recensement, qu'il a remplacé par l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM), laquelle est facultative. Par conséquent, les présents *Décret* et *Règlement* s'appliquent tant aux personnes qui participent à l'ENM qu'à celles qui participent au recensement, alors que le décret précédent ne s'appliquait qu'aux personnes qui participaient au recensement. Les nouveaux *Décret* et *Règlement* sont entrés en vigueur le 28 octobre 2010.
- ***Décret d'exemption relatif à la notification*** – Dans le cadre des processus de nomination internes, les candidats qui ne possèdent pas une qualification essentielle sont exclus de toute nomination possible. Néanmoins, on doit toujours leur faire parvenir une notification pour chaque nomination effectuée à l'issue de ce processus. Pour améliorer l'efficacité de ces processus, la CFP continue ses travaux visant l'élaboration d'un décret qui traite de l'exigence de notifier ces candidats chaque fois qu'une nomination est proposée ou effectuée. Des consultations sont en cours et les travaux se poursuivront en 2011-2012. Le *Rapport spécial au Parlement : Le mérite et l'impartialité politique en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique *de 2003* de la CFP faisait état de l'intérêt continu que celle-ci porte à cette question.
- ***Décret d'exemption relatif au Centre de la sécurité des télécommunications et Règlement sur les nominations au Centre de la sécurité des télécommunications*** – Les travaux relatifs à ce décret et à son règlement d'application se poursuivent, étant donné que le *Décret* en vigueur date de 1975 et soustrait le Centre de la sécurité des télécommunications à l'application de l'ensemble de la LEFP. En raison de la marge de manœuvre plus grande conférée par la *Loi* actuelle, une exemption totale n'est plus nécessaire. La CFP travaille donc avec les intervenants pour parachever les décret et règlement proposés.

- ***Décret d'exemption relatif à l'embauche à l'étranger et Règlement sur l'embauche à l'étranger*** – La mise à jour de ce décret et de son règlement d'application se poursuit, étant donné que le *Décret* en vigueur date de 1967. Les décret et règlement proposés s'appliquent aux personnes recrutées sur place, à l'étranger. Ils sont élaborés en collaboration avec les ministères principalement concernés, soit le ministère de la Défense nationale et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Alors que le *Décret* actuel soustrait les personnes recrutées à l'étranger de l'application de la LEFP dans son ensemble, le décret proposé ne les soustrait qu'à certaines dispositions de la *Loi*.
- ***Décret de désignation de certains éléments de la fonction publique*** – Aux termes du paragraphe 35(4) de la LEFP, certains secteurs de l'administration publique fédérale peuvent être désignés aux fins d'admissibilité à des processus de nomination internes annoncés ouverts à tous les fonctionnaires. Le *Décret* est entré en vigueur en 1967 en vertu d'une disposition semblable de l'ancienne LEFP; il comprend une annexe qui dresse la liste de plusieurs organisations dont les employés sont admissibles à participer à des processus internes. Même si cette annexe a fait l'objet de plusieurs modifications au fil des ans, on s'emploie actuellement à effectuer une mise à jour du *Décret*.

- ***Règlement concernant les activités politiques*** – À la fin de l'exercice 2010-2011, on a entamé l'élaboration d'un règlement en vertu du paragraphe 113(2) de la LEFP, lequel précisera les activités politiques des fonctionnaires ou des catégories de fonctionnaires qui sont réputées porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Ces travaux se poursuivront en 2011-2012.

Annexe 7

Glossaire

Afin de favoriser une interprétation plus uniforme des termes utilisés par les gestionnaires et les conseillers en ressources humaines, la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada a créé, en 2010-2011, un glossaire en ligne.

Dans ce glossaire, la CFP utilise un langage clair et simple. Par conséquent, certaines définitions pourraient ne pas tenir compte des complexités d'ordre juridique ou technique. Par ailleurs, les définitions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, de ses règlements ou de toute autre loi ou règlement applicable prévalent sur celles du glossaire.

Ce glossaire est un document évolutif qui sera examiné et mis à jour régulièrement. Il est accessible sur le site Web de la CFP, à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/gls/index-fra.htm. Les utilisateurs peuvent enrichir le Glossaire de la CFP en proposant des termes additionnels ou en commentant les définitions.

Maria Barrados, présidente

Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle a entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est présidente du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrément des services de santé. Jusqu'à tout récemment, elle était membre du conseil d'administration du Grace Manor d'Ottawa et de l'Hôpital d'Ottawa. De plus, elle est membre du comité de sélection de la Fondation communautaire d'Ottawa.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et d'un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Née aux Pays-Bas, madame Barrados est canadienne et demeure à Ottawa. Elle est également mariée et mère d'une fille.

Manon Vennat, commissaire

Le 10 juin 2004, Mme Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Manon Vennat est titulaire d'un diplôme en droit civil de l'Université McGill et d'un diplôme d'études supérieures en droit public de l'Université d'Ottawa. Née à Montréal, elle est membre du Barreau du Québec.

En 1966, Mme Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme directrice du contentieux et adjointe du directeur général. Par après, elle a occupé le poste d'agente des programmes linguistiques au ministère fédéral de la citoyenneté et, ensuite, a fondé le Centre de linguistique de l'entreprise et y a assuré la direction générale jusqu'en 1980. Cette organisation a permis à l'entreprise privée de gérer l'évolution des priorités linguistiques au Québec.

Mme Vennat a exercé la fonction de présidente de Spencer Stuart à Montréal jusqu'en 2005. Avant d'entrer au service de Spencer Stuart en 1986, elle a occupé le poste de vice-présidente à l'administration, avocate générale et secrétaire du conseil d'administration de l'entreprise AES Data. Depuis, elle a établi sa propre entreprise d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

Tout au long de sa carrière, Mme Vennat est demeurée très active tant sur le plan professionnel que communautaire. Entre autres, elle a assumé la présidence du Montreal Board of Trade – la première femme de l'histoire à occuper ce poste – elle siège actuellement au conseil de l'Institut Historica-Dominion et est présidente sortante du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne.

Parallèlement, Mme Vennat a siégé au conseil d'administration du Forum des politiques publiques et de l'Institut de recherche en politiques publiques, au Board of Visitors de la Duke University, au conseil de direction de l'Institut des études canadiennes de l'Université McGill, au conseil de la Fondation du programme Fulbright Canada–États-Unis, au conseil des gouverneurs de l'Université Concordia et de celui de l'Université McGill, au sein duquel elle est toujours active, à titre de gouverneure émérite. Elle a également présidé le conseil d'administration du Collège Frontière et a été membre de sa fondation.

De plus, Mme Vennat a été membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés – Canada Packers, Provigo, The Dominion of Canada General Insurance Company, Empire Life Insurance and National Trust – et pris part au conseil des gouverneurs de la Bourse de Montréal. Elle siège actuellement aux conseils de direction de McGraw-Hill Ryerson Limited et de Greiche & Scaff.

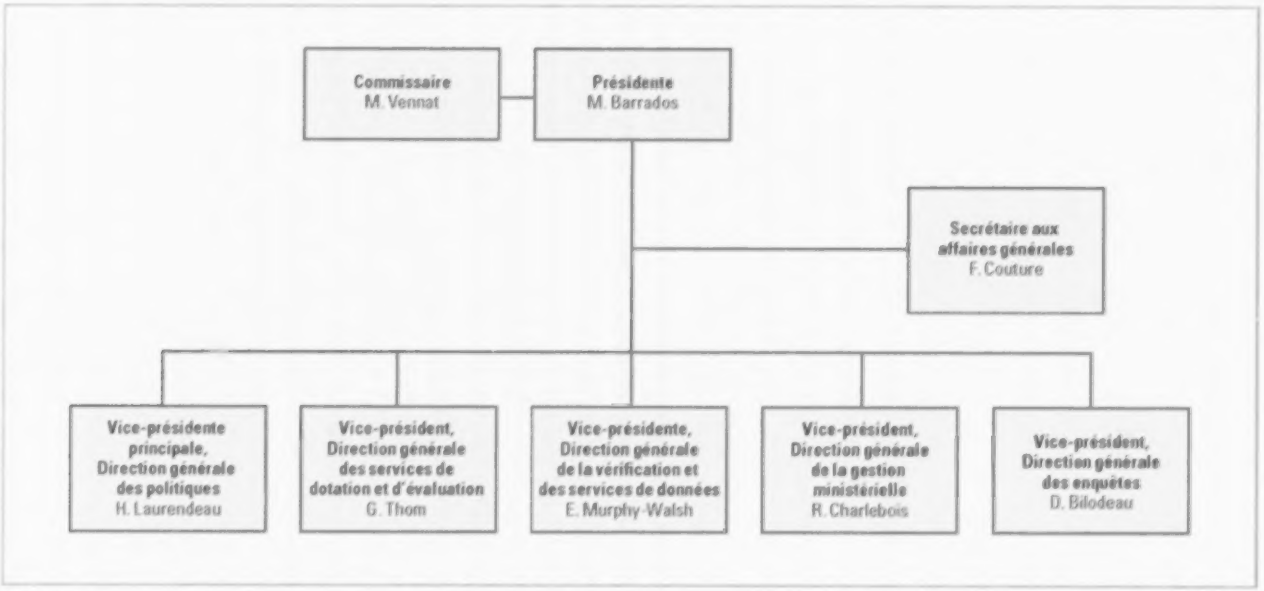
Au fil des ans, elle a participé à plusieurs comités de travail et comités consultatifs pour le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec.

En 2001, le Forum des politiques publiques l'a honorée à l'occasion d'un dîner témoignage qui visait à reconnaître sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques du Canada.

Titulaire d'un doctorat *honoris causa* de l'Université d'Ottawa, Mme Vennat est également membre de l'Ordre du Canada.

Organigramme de la Commission de la fonction publique

Le 1er septembre 2011



Nota :

- Les mandats de M. Barrados et M. Vennat ont été prolongés le 21 mai 2011.
- H. Laurendeau a été nommée le 1er juin 2011.
- D. Bilodeau a été nommé le 1er mai 2011.

Biographies

Organigramme de la Commission de la fonction publique

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet
Site Web ministériel de la CFP : www.psc-cfp.gc.ca
Site de recrutement de la CFP : *emplois.gc.ca*
Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale
L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Bureaux régionaux

Halifax
1505, rue Barrington
Centre Maritime
17e étage, bureau 1729
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6
Renseignements : 1-877-998-7979
Télécopieur : 902-426-0507
Sans frais : 1-888-457-5333
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : Halifax@psc-cfp.gc.ca

Montréal
Complexe Guy-Favreau
200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 514-496-2404
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : Montreal@psc-cfp.gc.ca

Direction des services à la clientèle nationale (comprend la région de la capitale nationale et l'Est de l'Ontario)
66, rue Slater, 4e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 613-996-8048
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 613-996-1205
Sans frais : 1-800-532-9397
Courriel : Ottawa@psc-cfp.gc.ca

Toronto
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : 416-973-3131
Télécopieur : 416-973-3131
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 416-973-2269
ATS : 1-800-532-9397
Renseignements : 1-800-387-0776
Courriel : Toronto@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : 204-983-2486
Télécopieur : 204-983-8188
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : Winnipeg@psc-cfp.gc.ca

Edmonton
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : 780-495-6134
Télécopieur : 780-495-2098
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel :
Edmonton@psc-cfp.gc.ca

Vancouver
757, rue Hastings Ouest,
bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6C 3M2
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 604-666-6808
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel :
Vancouver@psc-cfp.gc.ca